

SEGUNDO CICLO DE ESTUDOS

MESTRADO EM ECONOMIA E GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

Implementação do sistema de avaliação de desempenho numa empresa de desenvolvimento de software

Vera Lúcia Jesus Pinto Bravo

M

2018

IMPLEMENTAÇÃO DO SISTEMA DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NUMA EMPRESA DE DESENVOLVIMENTO DE SOFTWARE

Vera Lúcia Jesus Pinto Bravo

Relatório de Estágio
Mestrado em Economia e Gestão de Recursos Humanos

Orientada por
Professora Doutora Maria Teresa Vieira Campos Proença

2018

Agradecimentos

Desenvolver e finalizar um projeto ou uma investigação está dependente da nossa determinação, esforço e resiliência, mas o caminho torna-se mais fácil quando temos como apoio um conjunto de pessoas que acreditam em nós e incentivam o nosso trabalho.

Assim, agradeço à Professora Doutora Maria Teresa Vieira Campos Proença, orientadora desta investigação, a sua disponibilidade, apoio e partilha de conhecimento que se revelaram fundamentais para o desenvolvimento deste trabalho. Foi um acompanhamento contínuo e permanente que muito lhe agradeço.

À empresa que me acolheu no desenvolvimento deste projeto, por não me colocar amarras ou entraves ao desenvolvimento do meu trabalho, dando-me liberdade total de investigação, permitindo-me crescer e desenvolver profissionalmente com esta experiência, fazendo-me sentir enquanto estagiária, como um deles. Agradecer em particular ao meu orientador de estágio que me ensinou, inspirou e contribuiu de forma crucial para o trabalho desenvolvido na organização.

Sou muito grata ao Miguel, pelo incentivo neste novo rumo que tracei, pelo companheirismo, pelo constante incentivo e pela inspiração que me deu ao longo de todo este percurso que começou muito antes desta investigação.

Aos meus pais, incansáveis no apoio e na preocupação em que fosse bem-sucedida neste projeto e à minha avó, que não conseguiu ver o final desta história, mas que ficaria com toda a certeza orgulhosa.

Agradeço à equipa que me acolheu na organização, me tratou de igual para igual e me auxiliou desde o primeiro momento, quer na integração, quer no alcance dos meus objetivos para que este projeto fosse bem-sucedido. Agradeço aquela que agora é a minha equipa e me permite uma felicidade plena no trabalho.

Agradeço aos colegas de mestrado: Paulo, Alice, Gabriela, Ema e Sara. Colegas que se tornaram amigos e que me auxiliaram ao longo dos dois anos do mestrado, sempre disponíveis e dedicados.

A todos um sincero obrigada.

Resumo

Este Relatório de Estágio é o resultado de uma investigação desenvolvida num estágio curricular, numa empresa de desenvolvimento de software, com o objetivo de definir e implementar o sistema de avaliação de desempenho. Enquanto ferramenta fundamental para a gestão dos colaboradores, constitui um instrumento fundamental numa organização que tem como premissas o desenvolvimento profissional e intelectual dos seus colaboradores, um desempenho excecional e alinhar isso com a estratégia da empresa.

Foi realizada uma revisão da literatura sobre gestão de desempenho, avaliação de desempenho, a gestão por objetivos e a gestão por competências. A investigação foi orientada pela metodologia de investigação-ação, assente numa abordagem simultaneamente top-down e bottom-up, com a aplicação de entrevistas à gestão de topo, gestão intermédia e aos restantes colaboradores, complementada com informação documental, conversas informais e reuniões com estes stakeholders.

Recolheram-se dados detalhados sobre o funcionamento da empresa, de modo a compreender a missão, visão, valores e objetivos específicos e estratégicos, bem como analisar qual o melhor modelo avaliativo a implementar.

Da análise de conteúdo realizada, depreende-se que os colaboradores e a gestão, manifestam urgência da implementação de um novo sistema de avaliação que se alinhe com a estratégia competitiva, os seus valores e ajustado à realidade da empresa, aos colaboradores e à sua forma de trabalho.

Foram também recolhidos dados específicos, com o objetivo de compreender as mudanças efetivas a implementar, como implementar e qual o melhor sistema de avaliação de desempenho que faça o *fit* com a realidade organizacional.

Através da análise realizada às entrevistas, às reuniões e às conversas com os colaboradores, concluiu-se que existe a necessidade de uma avaliação focada em objetivos globais, iguais para todos os colaboradores, objetivos por equipas e ajustados às tarefas desempenhadas, assim como objetivos individuais, específicos a cada colaborador.

Palavras-Chave: Gestão de Desempenho; Avaliação de desempenho; Objetivos; Investigação-Ação; Empresa; Software.

Abstract

This Internship Report is the result of an investigation developed in a curricular internship, in a software development company, with the objective of defining and implementing the performance appraisal system. It is a fundamental tool for whose premise is the professional and intellectual development of its collaborators, an exceptional performance and the alignment with the company's strategy.

A review of the literature on performance management, performance evaluation, management by objectives and management by competencies was carried out. The research was guided by the action-research methodology, based on a top-down and bottom-up approach, with the application of interviews to top management, intermediate management and other collaborators, complemented by documentary information, informal conversations and meetings with these stakeholders.

Detailed data were collected on the company's operations, in order to understand the mission, vision, values and specific and strategic objectives, as well as to analyze the best evaluation model to be implemented.

From the content analysis carried out, it is evident that the employees and the management, express the urgency of implementing a new evaluation system that is aligned with the competitive strategy, its values and adjusted to the reality of the company, the way they work.

Specific data were also collected in order to understand the effective changes to be implemented, how to implement and what is the best performance evaluation system that fit the organizational reality.

Through analysis of interviews, meetings and conversations with employees, it was concluded that there is a need for an evaluation focused on overall objectives, equal for all employees, objectives for teams and adjusted to the tasks performed, as well as objectives specific to each employee.

Key words: Performance Management; Performance evaluation; Goals; Research-Action; Company; Software.

Índice

Agradecimentos	i
Resumo	ii
Abstract	iii
Índice de Figuras	vi
Índice de Tabelas	vii
1. Introdução	1
2. Gestão e avaliação de desempenho	3
2.1. A Gestão do Desempenho	3
2.2. A Avaliação de Desempenho	5
2.3. Implementação do Sistema de avaliação	11
2.4. Avaliadores	14
2.5. Benefícios da avaliação de desempenho	16
2.6. Erros de avaliação	16
3. A gestão por objetivos na gestão de desempenho	19
3.1. Tipo de objetivos	22
3.2. Vantagens e desvantagens da avaliação de desempenho por objetivos	24
4. Gestão por competências	27
5. Reunião final de avaliação	31
5.1. Preparação da reunião de avaliação	32
5.2. Estrutura da reunião de avaliação	32
5.3. Mecanismos de recurso ao dispor do avaliado	34
6. Metodologia	36
6.1. Metodologia qualitativa	36
6.2. Técnica de recolha de dados	37
6.3. Caso em investigação	38

6.4.	Processo de recolha de dados	43
6.5.	Ciclos de investigação	44
6.5.1.	Primeiro ciclo	46
6.5.2.	Segundo Ciclo	52
6.5.3.	Terceiro ciclo	53
7.	Apresentação dos resultados	55
7.1.	Compreensão do funcionamento da organização	57
7.2.	Pontos de convergência em relação à avaliação de desempenho	66
8.	Conceção do novo sistema de avaliação de desempenho	68
9.	Feedback do novo sistema de avaliação de desempenho	74
10.	Discussão e conclusões	78
11.	Limitações verificadas e investigações futuras	83
12.	Bibliografia	84
	Anexos	88
	Anexo I – Guião da entrevista dirigida ao CEO	89
	Anexo II – Guião da entrevista dirigida aos CHIEFS	91
	Anexo III – Guião da entrevista dirigida aos HEADS	93
	Anexo IV – Guião da entrevista dirigida aos CONTRIBUTORS	95

Índice de Figuras

Figura 1: O modelo de gestão do engagement de Gruman e Saks (2011, p.128) _____	11
Figura 2: O ciclo da avaliação de desempenho (Câmara, 2015) _____	14
Figura 3: Cinco componentes da competência (Ceitil, 2006) _____	28
Figura 4: Organograma da Organização _____	42
Figura 5: Fluxograma da avaliação de desempenho _____	68
Figura 6: Estrutura dos objetivos avaliativos _____	68

Índice de Tabelas

Tabela 1: Indicadores <i>lagging</i> e <i>Leading</i> _____	24
Tabela 2: Equipas da organização e respetiva função _____	39
Tabela 3: Percentagem de colaboradores por género _____	43
Tabela 4: Percentagem de colaboradores por grupo etário _____	43
Tabela 5: Distribuição de colaboradores por número de anos de antiguidade _____	43
Tabela 6: Distribuição de colaboradores por nível de escolaridade _____	43
Tabela 7: Caraterísticas da amostra dos elementos da gestão entrevistados _____	47
Tabela 8: Caraterísticas do focus group 2 _____	47
Tabela 9: Caraterísticas do focus group 3 _____	47
Tabela 10: Caraterização da entrevista ao CEO _____	48
Tabela 11: Caraterização da entrevista aos Chiefs _____	49
Tabela 12: Caraterização da entrevista aos Heads (Focus group 1) _____	50
Tabela 13: Caraterização da entrevista aos Contributors (Focus group 2 e 3) _____	51
Tabela 14: Categorias e subcategorias em análise nos diferentes grupos de questões _____	55
Tabela 15: Aspetos referidos pelos colaboradores sobre o atual e o futuro sistema de avaliação _____	66
Tabela 16: Definição dos objetivos _____	69
Tabela 17: Ponderação dos objetivos _____	70
Tabela 18: Nova escala de avaliação de desempenho (novo modelo de avaliação) _____	72

1. Introdução

Os mercados atuais, exigentes e competitivos, esperam das organizações uma resposta efetiva a estes pressupostos, exigindo uma atuação alinhada com as suas congéneres, sendo que as que não acompanham esse alinhamento, estarão certamente em desvantagem.

A norma de perceber essa paridade poderá ser o volume de negócio ou a rentabilidade obtida, no entanto, cada vez mais se revela crucial o comprometimento interno, da organização para com os seus colaboradores e o contrário, para que o *output* possa ser positivo e o esperado. Acreditamos que muito se resume às pessoas e à forma como são geridas.

Um *input* para o alcance das metas corporativas é a gestão das pessoas e consequentemente a gestão do seu desempenho.

Tendo estes pressupostos em conta, o objetivo central e o propósito desta investigação a desenvolver no estágio curricular de uma empresa de desenvolvimento de software, prende-se com a necessidade de revisão da gestão de desempenho dos seus colaboradores e consequentemente a reformulação do sistema avaliativo, a melhorar durante o estágio.

Skapinker (2008, p.11) refere que “a forma como nos comportamos no escritório é misteriosa, o que funciona numa empresa pode não funcionar noutra”. Esta investigação parece ser um exemplo desse fenómeno, pelo facto do sistema avaliativo em vigor na empresa ter sido criado para uma subsidiária, com uma realidade em tudo distinta desta. De acordo com as primeiras informações recolhidas na empresa, o atual sistema de avaliação vem desmotivando os seus colaboradores, acarretando implicações consideráveis aos objetivos corporativos e não contribuindo, como ditam as boas práticas, para a estratégia competitiva da organização.

Tendo por base estes fatores, pretende-se desenvolver e implementar o sistema de gestão e avaliação do desempenho da empresa que, segundo conversas preliminares com a gestão e colaboradores, carece de alterações profundas, pois neste momento desconfigura a imagem da organização para com os seus trabalhadores e a sua realidade corporativa.

O objetivo geral desta investigação prende-se assim com a necessidade de definir e estruturar um novo sistema avaliativo, alinhado com os valores organizacionais da empresa onde me encontro a exercer estágio curricular, assim como com as expectativas e as apreciações recolhidas em entrevistas, reuniões e conversas com todos os colaboradores, bem co-

mo tendo em consideração o estado da arte a este propósito.

Os objetivos específicos revelam-se essenciais para que o objetivo central deste projeto seja devidamente alcançado e operacionalizado, servindo de pilares que sustentam a sua construção.

Atendendo a este caso em particular, se o objetivo geral é a construção e implementação do sistema da gestão de desempenho e da avaliação de desempenho na organização, os específicos estarão certamente alinhados com essa condição e servirão para a sua devida estruturação. Serão eles que alinhados permitirão o cumprimento da missão e o alcance do objetivo primordial sobre o qual a investigação incide. Assim sendo, será essencial diagnosticar os pontos fracos e pontos fortes do anterior sistema de avaliação de desempenho, na perspetiva da gestão e dos colaboradores, bem como desenhar um modelo de avaliação de desempenho consonante com os objetivos estratégicos da organização e em sintonia com as necessidades dos colaboradores.

Segundo Pedro B. da Câmara (2015), o sistema de avaliação de desempenho e da gestão do desempenho das organizações é um processo de mediação entre a organização e os seus colaboradores, tal como um mecanismo emocional, sendo que pode potenciar às partes envolvidas equilíbrio e melhoria contínua, alinhado com o que anteriormente referi.

A pertinência deste trabalho surge assim com a necessidade que a empresa manifestou em implementar um novo sistema de avaliação, ao mesmo tempo que impele ao diagnóstico das fragilidades do anterior sistema e posteriormente ao alinhamento desse conhecimento com a definição de novos pressupostos para um sistema avaliativo mais eficaz e que vá de encontro com as pretensões demonstradas quer pela gestão de topo, quer pelos colaboradores, tendo sempre presente a envolvência da comunidade organizacional no seu todo.

Posto isto, nesta investigação, constam aspetos essenciais à investigação como a revisão da literatura e as diferentes teorias sobre a avaliação de desempenho, os objetivos da investigação (geral e específicos) que conduzirão esta investigação, a caracterização da organização onde decorre o meu estágio curricular e na qual o novo sistema avaliativo será implementado, metodologia a utilizar, agora com um maior detalhe sobre os procedimentos de recolha e análise dos dados já recolhidos.

2. Gestão e avaliação de desempenho

2.1. A Gestão do Desempenho

Aguinis (2009) define a gestão de desempenho como um processo de reconhecimento, intervenção e desenvolvimento dos indivíduos e das equipas, dando destaque à necessidade de alinhar o desempenho individual com os objetivos da organização. Também Cunha et al. (2010) referem que num sistema de gestão do desempenho sem este alinhamento existe o risco elevado de os colaboradores entenderem este processo como um instrumento de diferenciação e discriminação, podendo ser uma fonte de resistência e conflitos na organização. Assim, as partes neste processo estão diretamente relacionadas e dependentes. Gomes *et.al.* (2008, p.56) refere que “as pessoas são um fator chave para o sucesso organizacional”, sendo essencial que as práticas de GRH estejam assentes nesse pressuposto, bem como os gestores e as chefias alinhados nessa visão.

Aguinis (2009), define ainda a gestão de desempenho como um processo de diagnóstico, intervenção e desenvolvimento dos colaboradores, dando destaque à necessidade de alinhar o desempenho individual com os objetivos da organização. Segundo o próprio, um sistema de gestão do desempenho sem este pressuposto incorre no risco de os colaboradores percecionarem este processo como uma forma de diferenciação e até discriminação, podendo ser potenciador de conflitos organizacionais, desmotivação e enviesamento do esperado pelas partes (2009, *cit. in* Cunha et al. 2010).

Para além de permitir a validação do recrutamento e seleção efetuados pelas organizações, a gestão de desempenho permite ainda mensurar o contributo do indivíduo no alcance dos objetivos estratégicos da empresa, assim como auxilia a administração salarial, facilita a identificação do potencial dos colaboradores, bem como ajuda no diagnóstico das necessidades de formação (Câmara, 2015).

Podemos assim entender a gestão de desempenho como a otimização do contributo do colaborador face à organização e também a otimização da própria organização, pelo facto de permitir a perceção da perspetiva individual e organizacional. (Câmara, 2015).

Segundo Câmara (2015), para o sucesso nessa gestão do desempenho, importa criar um clima organizacional que potencie os colaboradores, alicerçado em ideais como a abertura e partilha de informação por parte da gestão, uma eficaz e constante comunicação para os *stakeholders* internos, envolvimento dos mesmos na definição da estratégia competitiva,

clara autonomia e confiança nos colaboradores, potenciação dos mesmos através de planos de formação e qualificação, bem como um sistema de recompensas que valorize o esforço e a dedicação.

Percebendo a importância da gestão do desempenho, Aguinis (2009) define um sistema de gestão de desempenho baseado na ideia do processo contínuo, apresentando as fases seguintes: a) *requisitos*, onde se clarifica a missão e objetivos da organização, definindo as suas ambições, os objetivos a atingir e os procedimentos que vai usar para alcançar esses objetivos e onde define o que cada colaborador deve fazer e como alcançá-lo, sendo portanto aqui definido o alinhamento entre as partes; b) *planeamento do desempenho*, que é definido no início do ciclo para que as partes acordem o que vai ser feito e como ser feito; c) *a execução do desempenho*, que não é mais do que o processo que decorre ao longo do ciclo de desempenho e no qual o indivíduo apresenta os resultados definidos na fase do planeamento; d) *a avaliação de desempenho*, onde o colaborador e a organização têm o compromisso de avaliar e medir os resultados atingidos em relação ao que foi previamente acordado; e) *a revisão do desempenho*, que não é mais do que a fase do processo onde as partes se reúnem e analisam a avaliação e o colaborador recebe *feedback* sobre o seu desempenho; f) *renegociação do desempenho*, que consiste em proceder a ajustes necessários ao desempenho do colaborador, sem perder de vista o que foi sendo feito nas fases anteriores, podendo mesmo redesenhar os objetivos próximos, a serem avaliados no próximo ciclo avaliativo.

Todas estas fases definidas pelo autor visam o melhoramento contínuo do colaborador, o alinhamento entre ele e a sua chefia, o seu comprometimento, a sua motivação, formação e produtividade na organização.

Cada entidade organizacional fará uso do modelo que mais se ajustar à sua realidade, no entanto, independentemente do *core business*, as fases anteriores não deverão ser negligenciadas sob pena de criar falsas expectativas no colaborador ou desmotivação face a uma gestão de desempenho empobrecida e desprestigiante.

Aguinis (2009) refere que deverá ser tida em conta uma abordagem pluralista e diversificada, focada nas diferentes variáveis e dimensões da gestão, fazendo uso do conhecimento de outros aspetos como o comportamento organizacional, a psicologia, as relações de trabalho, a própria comunicação, todos eles aspetos que confluem numa gestão do desempenho mais eficaz, bem como capaz de dar resposta às necessidades amplamente variadas dos indivíduos e das próprias organizações.

A gestão de desempenho permite avaliar o que acontece antes e depois do colabo-

rador ser avaliado, fornecendo dados importantes à gestão. No entanto, não deve ser um processo descontinuado, mas antes contínuo, elencado aos valores estratégicos e objetivos corporativos, integrados na índole organizacional. Deve ser um ciclo contínuo como atrás referido e permitir-se a sua renovação sempre que se justifique, potenciado a melhoria contínua.

A avaliação de desempenho é um dos elementos do ciclo da gestão do desempenho, que permite medir e avaliar o contributo de cada um no alcance dos objetivos da empresa, então poderemos inferir que se trata de um elemento essencial e estratégico para uma gestão de desempenho consistente.

Uma organização deverá entender-se e difundir valores organizacionais que a moldem como uma cadeia de solidariedade em que, percecionada como um todo, como o conjunto das partes, atinja os seus objetivos, sendo importante que os colaboradores cumpram igualmente a sua parte. (Câmara, 2015, p.44)

2.2. A Avaliação de Desempenho

A avaliação de desempenho é uma ferramenta da gestão do desempenho e uma forma de percecionar fatores a potenciar e a melhorar nessa gestão, sendo que se complementam e facilitam uma gestão mais harmoniosa e sustentada.

Importa à organização percecionar o sistema avaliativo como um instrumento de gestão e está inteiramente associado ao contexto em que é aplicado e aos propósitos que se pretendem operacionalizar, representando uma importância de relevo para as partes envolvidas, nomeadamente a organização, os avaliadores e os avaliados (Caetano, 2008).

Segundo Câmara *et.al.* (2015), a *avaliação de desempenho* e a *gestão de desempenho*, estão ligados e dependentes, mas não são necessariamente conceitos sinónimos.

O primeiro conceito, revela-se mais subjetivo e exigente, por avaliar diferentes dimensões na atuação do colaborador na organização, sendo muitas vezes fatores difíceis de mensurar, daí ser também uma ferramenta essencial por permitir um *follow up* do desenvolvimento do colaborador na organização e no alcance dos objetivos individuais e corporativos. Avalia o colaborador em função de um conjunto de parâmetros que o sujeito conhece antecipadamente e aos quais deu o seu acordo, isto do ponto de vista individual, alinhando os objetivos corporativos com os objetivos do colaborador. Deve este processo ser dinâmico e dependente de um plano de ação desenhado para o colaborador, numa fase inicial do ciclo avaliativo, pressupondo uma avaliação por objetivos (Câmara, 2015).

O segundo visa gerir a atuação do colaborador na organização e otimizar a sua contribuição para os resultados do negócio. Visa estabelecer uma compreensão partilhada dos objetivos empresariais e também a motivação dos colaboradores, na perspetiva de aumentar as possibilidades de sucesso da empresa.

Pedro Bettencourt da Câmara (2015) refere que uma avaliação de desempenho bem conduzida, tem a capacidade de melhorar o desempenho individual e organizacional e é assente nesta premissa que as boas práticas ditam uma gestão do desempenho eficaz, sem descurar a importância de todos no processo e envolvendo toda a comunidade organizacional. Através desse processo, criam-se condições para uma melhoria gradual e sustentada da forma como os colaboradores exercem as suas funções.

Câmara (2015) refere ainda que importa desenvolver e implementar um sistema de avaliação baseado na proximidade com o colaborador, não de controlo e antes de acompanhamento, sendo usado como um fator potenciador do sucesso coletivo. Pretende-se com isto dizer que a avaliação de desempenho deve ser usada como ferramenta de gestão e não como uma ferramenta de retaliação ou fazer uso da sua importância como forma de condicionar os colaboradores.

Este sistema e essa visão da gestão no seu todo, acarretará benefícios para ambas as partes, sendo uma estratégia *win-win*, mais valioso se assim percecionado e executado.

Existem, de acordo com Chiavenato (2004), diferentes métodos de avaliação de desempenho, que segundo o mesmo, que tratam os colaboradores do ponto de vista homogéneo, não considerando as especificidades de cada um, entre os quais podemos considerar as escalas gráficas, a escolha forçada, a pesquisa de campo, incidentes críticos e listas de verificação.

Numa descrição breve de cada um, as *escalas gráficas* tratam-se de um método que avalia os colaboradores fazendo uso de fatores previamente definidos para estipular o que se pretende avaliar em cada colaborador, como por exemplo a assiduidade, o trabalho em equipa, a resolução de problemas, a produtividade, entre outros. Não consideram as funções individuais, acentuam a importância dos comportamentos e atitudes do colaborador na organização, sendo criticado pela superficialidade. É o método de avaliação de desempenho mais utilizado, dada a sua simplicidade.

A *escolha forçada* consiste em avaliar o desempenho dos indivíduos por frases descritivas de determinadas alternativas de desempenho individual. Em cada bloco, ou conjunto de duas, quatro ou mais frases, o avaliador escolhe apenas uma ou duas alternativas que

mais se ajustam ao desempenho do colaborador. As frases podem variar, no entanto existem duas formas de composição: a) os blocos são formados por duas frases de significado positivo e de duas de significado negativo (o avaliador escolhe a frase que mais se aplica e a que menos se aplica ao desempenho do avaliado); b) os blocos são formados por quatro frases com significado positivo e o avaliador escolhe as frases que mais se aplicam ao desempenho do avaliado.

A *pesquisa de campo*, sendo dos métodos tradicionais considerado um dos mais completos, onde se destacam aspetos diferenciadores como o uso da entrevista, planeamento e acompanhamento dos resultados, sendo mais do que uma metodologia, um processo demorado e mais complexo.

Os *incidentes críticos* que se baseiam em instâncias de desempenho positivos ou negativos e não num desempenho normal, sendo por isso parcial e tendencioso. Baseia-se no comportamento humano e no facto de existirem atributos e particularidades por si só capazes de levar a resultados positivos. É uma técnica sistemática, através do qual se observa e regista os fatos positivos e negativos sobre o colaborador, focando assim tanto as exceções positivas como as negativas no desempenho das pessoas.

Por fim, as *listas de verificação* fazem uso de *check-lists* para quantificar o desempenho do funcionário. Apresentam ao avaliador um conjunto de perguntas com “sim” ou “não”, com um valor previamente definido. O valor de cada resposta é posteriormente adicionado e aplicado que resultará numa definição do seu desempenho.

Essencial na formulação das perguntas é que sejam criteriosamente estruturadas para que os resultados não sejam ambíguos. Assume-se que quando executadas corretamente, o método é claro e permite uma fácil comparação entre cada colaborador da organização.

Almeida (2014) destaca práticas avaliativas que primam por serem mais ajustadas ao objetivo central da avaliação que é avaliar o colaborador nas suas diferentes dimensões, potenciar a sua participação direta na sua avaliação e consequentemente melhorar o que se depreende de ser melhorado durante o processo avaliativo.

As abordagens da avaliação do desempenho podem ser centradas na personalidade (ex.: escalas ancoradas em traços que são caraterísticos do indivíduo), centradas nos comportamentos (ex.: escalas ancoradas em comportamentos, incidentes críticos. etc.), centradas na comparação com outros e centradas nos resultados, como é o exemplo da gestão por objetivos (Caetano, 1991).

Assim, podem ser considerados vários instrumentos de avaliação de acordo com as

características das funções em análise e com o nível de maturidade do modelo. O uso simultâneo de diferentes critérios poderá, simultaneamente, assegurar um equilíbrio entre as vantagens e os inconvenientes, dos vários instrumentos, proporcionando rigor e objetividade ao modelo avaliativo definido. (Caetano, 1991).

Caetano (1991) refere que cada um destes instrumentos de avaliação tem, naturalmente, vantagens e inconvenientes. Por exemplo, as escalas ancoradas em comportamentos, ao permitirem o envolvimento dos avaliadores na construção da escala, asseguram formação sobre o processo de avaliação, contudo a sua construção tem custos elevados. A gestão por objetivos, pode assegurar um feedback constante do desempenho dos colaboradores, mas pode deparar-se com a dificuldade de ponderar a influência de fatores contextuais fora do controlo dos avaliados.

A metodologia do *feedback de 360°*, cada vez mais comum nas organizações nacionais e internacionais, por ser um método avaliativo que envolve todos os stakeholders do avaliado. Este método pretende uma visão responsável, que envolve uma multiplicação dos avaliadores, contando que se apresenta um *feedback* honesto e justo (Aguinis, 2009).

O sistema de avaliação de desempenho deverá dotar o colaborador não só de informações sobre os resultados, assim como, permitir que a organização forneça *feedback* sobre o seu desempenho e sejam definidas em conjunto, organização e trabalhador, estratégias de apoio que permitam o seu desenvolvimento.

Ceitel (2006) refere que, por permitir à organização obter informação acerca dos resultados alcançados pelos seus trabalhadores, o sistema de avaliação de desempenho dá feedback sobre o desempenho individual e em equipa e promove formação no sentido de desenvolver o seu capital humano. No entanto, o autor refere ainda que cuidados deverão ser tidos em conta, como o equilíbrio entre o que é dito nessa avaliação e a veracidade dos factos. Esta avaliação poderá, como qualquer outra metodologia avaliativa, levar a que se extrapole a realidade e se faça uso dela para se atingir outros fins que não o propósito real. Desta forma, o seu uso deverá ser cauteloso e verificado.

Cappelli e Travis (2016), em estudos recentes, referem que as empresas estão a substituir as avaliações formais, por revisões frequentes dos objetivos e das competências, com *check-ins* frequentes e informais entre os *managers* e os colaboradores, situação que se verifica ser já praticada em empresas do ramo das tecnologias, principalmente pela forma de trabalho em que os colaboradores estão muitas vezes em múltiplos projetos em simultâneo, necessitando desse feedback até como forma de orientação.

A verdade é que repensar o sistema de avaliação e a própria gestão do talento está no topo das pretensões de muitos gestores e responsáveis de RH. As razões são variadas, sendo que os autores citados no parágrafo anterior apresentam entre as quais: sistemas tradicionais não configuram a realidade organizacional e não premeiam o ambiente organizacional; muitos desses métodos mais antigos restringem a criatividade, sendo demasiados burocráticos, sem servirem o propósito final; muitas organizações vêm metodologias de avaliação tradicionais com “coisas do outro século”, sendo muitas vezes responsáveis pela falta de interação, colaboração e mesmo inovação nas organizações.

A *retenção de talento* nas empresas representa algo importante a ter em conta pelas organizações, sendo que a avaliação é vista como uma forma não só de avaliar os seus colaboradores, bem como perceber o que falha na relação empresa-colaborador, quais os fatores de motivação e desmotivação e melhorar esses aspetos de forma a reter o colaborador, dado o investimento que se faz no seu conhecimento e na importância que o seu trabalho tem na organização. Esta visão da gestão não só valoriza a relação entre as partes, assim como o colaborador na empresa e consequentemente a sua ligação à mesma.

Segundo Cappelli e Travis (2004) o contexto histórico e económico tem desempenhado um papel importante na evolução da gestão do desempenho ao longo do tempo. Quando o capital humano era abundante, a gestão de desempenho focava-se em saber que pessoas dispensar, quais as a manter e quais aquelas a recompensar. Para atingir esses fins, as avaliações tradicionais funcionavam tendo em conta as pretensões do momento. No entanto, quando esses recursos passaram a ser vistos como talentos mais escassos, tal como acontece hoje em dia, principalmente em áreas de negócio muito específicas, o desenvolvimento das pessoas tornou-se uma preocupação maior, mais exigente e complexa, levando as organizações a adotar medidas de retenção mais eficazes, bem como novas maneiras de responder a essa necessidade.

Gruman e Saks (2011) referem que as atuais práticas laborais em muitas empresas valorizam já os colaboradores menos experientes, deixando ao seu encargo a sua própria formação, responsabilizando-os pela sua evolução no conhecimento e por conseguinte, a evolução dentro da organização. Esta abordagem exige que os gestores façam constantes *check-ins* ao colaborador de forma a acompanhá-lo convenientemente. Isso desvirtua os antigos sistemas avaliativos e exige um acompanhamento mais presente e constante, contrariando a avaliação anual que apesar de tudo, ainda vigora em muitas organizações.

Os autores referem ainda que outro fator a contribuir para essa mudança, prende-se

com os projetos a curto prazo, que configura novas formas de trabalho o que implica que sejam feitas constantes revisões ao trabalho realizado e se avance rapidamente para novos projetos. Se a avaliação fosse feita sob os métodos tradicionais, perdia-se a informação pelo meio de meses de trabalho e experiências diversificadas. Esta situação exige esse constante envolvimento entre as partes e uma articulação e envolvimento permanente do que foi feito.

Todas as implicações confluem na ideia de que o acompanhamento na gestão das pessoas deverá ser o mais próximo possível, seguindo o curso normal do trabalho. Estas novas alterações no paradigma avaliativo surgiram quase de forma natural, na tentativa de se acompanhar o ciclo laboral. Se muitos projetos ocorrem dentro de uma organização, o normal será haver articulação entre a gestão e os colaboradores de forma a rever o que foi feito, estabelecer *milestones* para próximas missões, fomentando uma conversação contínua entre as partes, onde a avaliação do que é feito é uma constante (Gruman e Saks, 2011).

Encontramos assim uma tendência para um sistema de avaliação de desempenho mais informal, menos burocrático e complexo, mais dedicado às partes e igualmente personalizado. As mudanças possivelmente continuarão a acompanhar as formas de trabalho, tendo em conta as metas individuais e as da empresa, recompensado a performance, identificando e melhorando as que são mais pobres, bem como mantendo o feedback entre as partes contínuo e permanente.

Gruman e Saks (2011) referem que devido à natureza dinâmica e multifacetada dos empregos modernos e tendo em conta o ambiente de trabalho atual, as empresas pretendem alcançar melhorias no sentido de melhorar a própria forma de gerir os seus recursos e que por tudo isto a avaliação de desempenho é crítica para a organização. Essa mudança nas formas contemporâneas de trabalho exigem uma gestão diferente do que até aqui acontecia, precisamente por serem formas de trabalho diferenciadas.

Um modelo de gestão eficaz mediante essas especificidades das novas formas de trabalho requer uma perspetiva holística, que envolva toda a organização e aborda de forma abrangente as dimensões do desempenho dos colaboradores.

Assim, Gruman e Saks (2011) defendem um modelo cujas dimensões do trabalho e os seus indicadores de desempenho sejam sujeitos a negociação para promover *engagement*. Assumem que durante essa negociação, a definição de metas, os contratos psicológicos, o próprio *job design*, o *coaching* e o apoio social, o tipo de liderança, o *treino*, a justiça e a confiança no tipo de avaliação realizada são aspetos que, devem ser tidos em conta e que melhoram e definem uma gestão de desempenho completa e ajustada às pretensões dos próprios

envolvidos no processo. Os *managers* fazem uma cultura da proximidade e os colaboradores sentem o compromisso das chefias e fazem o retorno com um compromisso mais efetivo para com a organização.

A imagem que se segue representa o modelo defendido pelos autores nessa nova abordagem à gestão de desempenho:

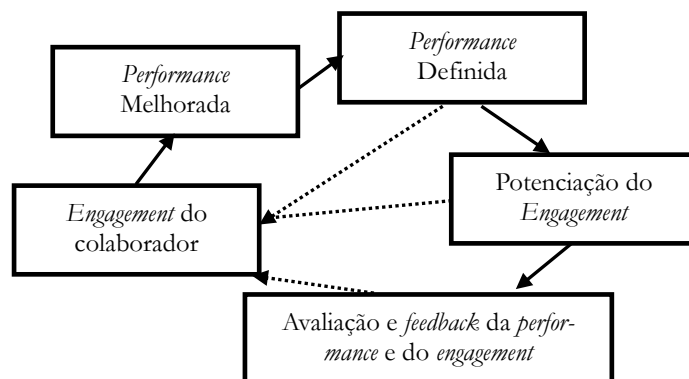


Figura 1: O modelo de gestão do engagement de Gruman e Saks (2011, p.128)

Como é perceptível através da figura 1, o modelo assenta numa perspetiva de gestão da performance e do compromisso do colaborador com a sua atuação, sem descurar a importância do *feedback* do avaliador.

2.3. Implementação do Sistema de avaliação

A implementação na organização de um sistema de avaliação alinhado com as expectativas das partes, exige uma gestão coerente.

Como refere Caetano (2008), antes da sua implementação, devem-se alinhar algumas questões, como qual o melhor sistema de avaliação a implementar mediante a realidade organizacional e a sua visão estratégica alinhada com os seus colaboradores, quais os objetivos a atingir com esse sistema, quais as competências do colaborador, identificar as áreas do desenvolvimento, fazer uma articulação devida entre o sistema de avaliação e a comunidade organizacional, definir um plano de formação para a gestão e os colaboradores de forma a esclarecer o sistema de avaliação, o que contemplam as dimensões a avaliar, qual a escala avaliativa, ao que está elencada, entre outros aspetos importantes, como por exemplo os administrativos: formato do formulário de avaliação e a assistência informática, no caso

do uso de portais avaliativos.

Criando uma ligação de confiança entre a gestão e os seus colaboradores com um sistema de avaliação equitativo e de confiança, permitirá uma maior probabilidade da informação recolhida ser usada de forma produtiva e beneficiar as partes envolvidas.

Segundo Caetano (2008) é importante que na avaliação de desempenho se reflita sobre: a) a necessidade de implementação de um sistema de avaliação de desempenho. É importante clarificar a relação dessa avaliação estratégia competitiva da empresa, assim como a sua cultura e os seus valores; b) os objetivos a definir devem ser passíveis de medir. É importante identificar as áreas que precisam de ser desenvolvidas e definir as metas que devem ser atingidas (Aguinis, 2009); c) como articular o sistema de avaliação de desempenho com os outros sistemas de gestão da organização: o sistema de seleção e recrutamento, o sistema de recompensas, o sistema de formação e o sistema de gestão de carreiras; d) a forma como se vai dar a conhecer o sistema de avaliação a toda a organização para que todos sintam que fazem parte do processo e o validam como algo que vai contribuir para o seu desenvolvimento; e) o que avaliar (o desempenho de um trabalhador não deve basear-se apenas na sua produtividade, deve também contemplar outros aspetos que contribuem para o seu desempenho); f) a forma de medição que se vai utilizar pois este deve ser adequado aos fatores que se pretendem medir. Assim, é fundamental que seja clarificada a escala que será utilizada para medir o desempenho dos colaboradores; g) como se vai envolver a empresa nesse processo de divulgação do sistema de avaliação, desde o esboço do processo até à sua implementação, para que o percecionem como ajustado à realidade organizacional; h) quem será avaliado, se a organização pretende avaliar o desempenho individual e/ou pretende avaliar a equipa; e i) quem deve concretizar a avaliação. Este aspeto deve ficar bem definido para não criar expectativas nos colaboradores e ficar claro desde o início quem o fará.

De acordo com Caetano (2008), outro aspeto a ter em conta é a construção de um suporte escrito, para que os colaboradores possam clarificar as suas dúvidas acerca do processo. O manual deve conter: objetivos e efeitos no desempenho global da organização; procedimentos formais; dimensões a avaliar; tipo e descrição do instrumento a atualizar; ponderações dos critérios.

Refere ainda o autor que a entrevista de avaliação é uma das componentes mais importantes de todo o processo. Nesse momento é imperioso que se clarifiquem os objetivos, que o avaliador ouça o avaliado sobre as suas preocupações, devendo as partes salientar

aspectos positivos e os que devem melhorar. Irá incidir a avaliação no avaliado, mas o próprio poderá igualmente tecer comentários acerca do seu avaliador de forma a que este também possa melhorar a sua performance. Assim, o avaliador/chefia será formalmente avaliado pelos seus colaboradores. Igualmente nessa entrevista, também devem ser debatidos os objetivos de desempenho para a próxima avaliação também devem ser esclarecidos na entrevista.

Por último, o autor destaca ainda a necessidade de uma avaliação ao próprio sistema de avaliação de desempenho, podendo assim redefinir o mesmo, melhorando-o. Isto porque um dos aspetos mais importantes é efetivamente compreender o efeito do sistema de avaliação no funcionamento da organização, sendo que a informação recolhida junto dos intervenientes é importante e demonstra interesse das partes e compromisso com o sistema de avaliação implementado.

Aguinis (2009) afirma que, numa avaliação de desempenho, podem ser utilizadas várias fontes para recolher informação, por exemplo, através dos colegas do avaliado ou subordinados, como acontece na avaliação 360°. Contudo, na grande parte das vezes, a informação sobre o desempenho do trabalhador avaliado é pedida ao seu superior hierárquico, mas deve ter também a participação do próprio avaliado dando-lhe a oportunidade de refletir sobre o seu desempenho e expressar a sua opinião, fazendo o colaborador a sua autoavaliação. Assim, tanto o avaliado como o avaliador estão envolvidos no processo de avaliação e há uma maior probabilidade da informação recolhida ser usada de forma produtiva no futuro por apresentar as discrepâncias que possam existir entre a perceção de quem avalia e de quem é avaliado.

Outro aspeto enfatizado pelo autor é a importância de o avaliado poder participar na sua avaliação por reduzir a sua resistência ao processo, aumentando o seu grau de satisfação com o sistema e melhoria da sua perceção sobre a exatidão e equidade da avaliação do desempenho que está implementada, podendo participar na definição dos objetivos traçados para o período avaliativo.

Um sistema de avaliação de desempenho depende dos objetivos que se pretende atingir pois a mesma pode querer informação acerca dos resultados alcançados pelos seus trabalhadores, dar feedback sobre o desempenho individual e/ou das equipas, promover formação no sentido de melhorar desenvolver os seus colaboradores, assim como ter informação para o desenvolvimento das carreiras de cada indivíduo na organização.

Assim, e tendo todos os aspetos anteriores em conta, Câmara (2015) defende um

ciclo de avaliação de desempenho assente em fases bem definidas, tal como ilustra a figura que se segue:

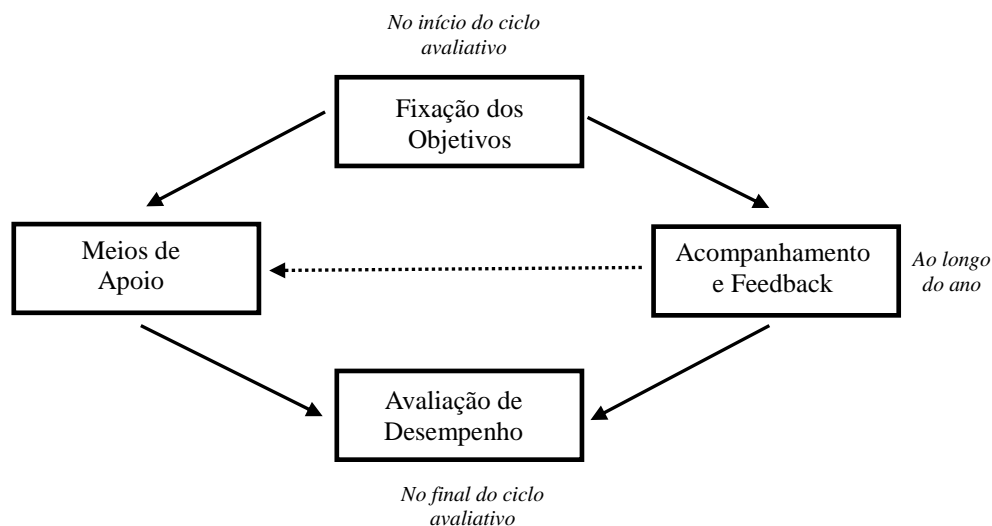


Figura 2: O ciclo da avaliação de desempenho (Câmara, 2015)

O primeiro passo a ter em conta, tendo por base o ciclo acima descrito, passa por definir os objetivos sobre os quais deve incidir a avaliação de desempenho, para que as partes saibam o que é esperado e o que será medido.

A determinação dos meios de apoio que tornem os objetivos passíveis de serem atingidos deve ser efetuada no momento em que são determinados, de forma a que o colaborador possa compreender qual o caminho a seguir para o seu alcance. O acompanhamento e feedback que o colaborador deve ter da sua chefia, de quem o avalia, não é mais do que o apoio e aconselhamento no alcance dos objetivos propostos, para que tenha sucesso e se sinta devidamente monitorizado nesse alcance. Por fim, o ciclo fecha-se com a avaliação de desempenho do colaborador, sendo que o autor defende que será porventura o momento mais importante do ano (pressupondo uma frequência anual) para o colaborador, por ser a fase em que recebe o feedback final de todo o trabalho que desenvolveu ao longo do ciclo avaliativo.

2.4. Avaliadores

O papel do avaliador é dos mais exigentes que uma chefia ou os envolvidos são chamados a desempenhar, por lhes ser pedido o balanço justo e objetivo do desempenho

do colaborador na organização. A objetividade da avaliação não pode ser posta em causa, por ligações afetivas ou empáticas que o avaliador possa ter pelo colaborador avaliado, nem por objetivos não mensuráveis nem quantificáveis. (Câmara, 1999, p.435)

As chefias têm habitualmente o papel de avaliadores, pois são os responsáveis diretos pelo colaborador, com conhecimento do trabalho desenvolvido e conhecimento detalhado do desempenho do colaborador. Ainda assim, Cunha et. al. (2010) referem que avaliação poderá gerar situações de preconceito ou favorecimento, no caso de não ser regulada ou por uma chefia superior, ou mesmo por um elemento neutro, como do departamento de RH da organização.

Uma alternativa à avaliação feita pela chefia é a avaliação realizada por um elemento da equipa de RH. Esta alternativa tem como desvantagem a falta de conhecimento do técnico sobre as tarefas do colaborador, podendo a avaliação ficar comprometida e pouco justa. Uma solução viável é a articulação entre o técnico de RH e a chefia direta ou coordenador do projeto onde o colaborador possa estar inserido.

Os colegas do profissional avaliado podem ser igualmente uma mais-valia no processo avaliativo, quando existe uma ligação permanente com o avaliado, sendo no entanto possível a existência de injustiças no caso de falta de conhecimento sobre o desempenho do mesmo ou questões como a simpatia ou falta dela, enviesando a avaliação. Habitualmente são consideradas a avaliação dos pares desde que combinada de outros fatores avaliativos de avaliação da chefia direta.

No caso do colaborador atuar fora do ambiente organizacional, com stakeholders externos, poderá ser igualmente adequado incluir a avaliação pelos clientes, sendo que esta forma de avaliação deverá ter um peso menor na ponderação final da avaliação, podendo ser entendido também como um complemento à avaliação final. Esse peso menor justifica-se por não ser perceptível diretamente ao avaliador, sendo que resulta como um output do seu desempenho, percecionado pelos seus pares.

O próprio avaliado não deve ser excluído da avaliação, devendo dar o seu contributo na avaliação, ao realizar a sua autoavaliação e as suas perceções do desempenho no período avaliado, para se sentir envolvido no processo e acima de tudo, por se sentir valorizado e parte integrante na sua própria avaliação, o que o compromete ainda mais com o processo (Cunha, 2010).

Poderemos incorrer no risco do colaborador realizar uma avaliação desajustada e sobrevalorizar a sua performance, no entanto, caberá à chefia esclarecer os pontos em

acordo e desacordo, com justificações válidas e objetivas do desempenho, dando igualmente a possibilidade ao colaborador de justificar a sua avaliação. Ao tornar-se parte integrante no processo, o colaborador não só se vê mais envolvido na sua avaliação, como motivado em analisar a sua performance na organização.

A avaliação que melhor contempla uma avaliação justa e objetiva será aquela que se complementa com a visão de todos os intervenientes atrás referidos (desde que se ajuste à realidade organizacional), possibilitando uma visão mais ampla e real do avaliado, como é o caso da avaliação 360° (Cunha et.al. 2010).

2.5. Benefícios da avaliação de desempenho

Uma avaliação de desempenho eficiente e bem conduzida, percecionada pelos colaboradores e chefias como justa e objetiva, potenciará um ambiente organizacional favorável e motivador. Os seus benefícios são importantes e não devem ser descurados. (Câmara, 2015).

Nickols (2007) refere que a avaliação de desempenho traz benefícios para a organização e os seus colaboradores. Entre outros, o autor destaca os seguintes:

- a) O feedback dado ao colaborador nas avaliações motiva os colaboradores para a produtividade e o compromisso organizacional;
- b) A definição de metas em que as partes alinham os objetivos (individuais e organizacionais);
- c) A possibilidade de identificação das necessidades de formação e progressão na carreira;
- d) Avaliação objetiva, vista pelo seio organizacional como justa e representativa;
- e) Proteção legal, em que possibilita ao colaborador a proteção contra injustiças e mesmo despedimentos injustos.

Para que estes benefícios permaneçam e sejam percecionados pela organização e os seus colaboradores, o sistema de avaliação deve ser visto como uma ferramenta útil ao progresso da organização, assim como à motivação dos seus colaboradores e definição de metas a atingir por cada um individualmente.

2.6. Erros de avaliação

Por muito aperfeiçoado que seja um sistema de avaliação, nunca será um instrumento de medida de alta precisão. Durante um processo de avaliação estamos sujeitos a aspetos

que podem influenciar e distorcer a realidade – favorável ou desfavoravelmente.

Cappelli e Travis (2016) referem que será importante o avaliador estar atento e preparado para conseguir evitar os seguintes aspetos:

a) Julgamento de inclinação – aspetos relativamente aos quais tendemos a reagir e que não têm relação direta com o desempenho do colaborador. (Ex.: raça, religião, educação, origem social, idade);

b) Estereótipos – acontece quando atribuímos a cada um dos elementos do grupo as características desse grupo e que pode influenciar a avaliação de determinado Colaborador ou grupo de colaboradores. (Ex.: um estereótipo negativo sobre as mulheres será transposto para todas as mulheres sem distinção);

c) Permitir que a avaliação dependa de características que não têm relação direta com o trabalho influenciem a avaliação. (Ex.: generosidade, amizade);

d) Demasiado ênfase no desempenho de uma ou duas tarefas, levando a uma avaliação desequilibrada do conjunto do trabalho;

e) Depender mais de impressões do que de factos;

f) Responsabilizar o colaborador pelo impacto de fatores que estão fora do seu controlo;

g) Perda de informação – avaliar o desempenho do colaborador apenas nos últimos tempos porque não se procedeu a um acompanhamento contínuo;

h) Efeito de halo – tendência para classificar uma pessoa uniformemente nos vários componentes da avaliação por efeito de uma associação global. (Ex.: atribuir a mesma pontuação à capacidade de decisão e à criatividade por supor estarem fortemente correlacionadas);

i) Efeito de contraste – ocorre quando a apreciação é influenciada por avaliações muito boas ou muito más feitas anteriormente. (Ex.: o avaliado anterior teve uma avaliação muito negativa e o colaborador “médio”, que é avaliado logo a seguir, parece ser muito bom);

j) Tendência central – tendência para reduzir a dispersão das notas usando mais frequentemente notas médias para todos os avaliados. Acontece frequentemente quando o avaliador não está devidamente preparado para proceder à avaliação e, em particular, quando falta informação sobre o desempenho do avaliado;

k) Efeito de semelhança – acontece quando o avaliador tem pontos em comum com o avaliado e uma má avaliação do mesmo iria implicar uma autoavaliação negativa.

(Ex.: quando o avaliado faz igual ao avaliador e este parte do princípio que a tarefa foi bem executada);

- l) Não valorizar o processo de avaliação, tratando-o como um mero procedimento administrativo;
- m) Não reconhecer as qualidades dos colaboradores;
- n) Centrar o diálogo nos aspetos negativos do desempenho;
- o) Interrupções durante a reunião de avaliação;
- p) Não “dar espaço” para que o colaborador fale sobre o seu desempenho;
- q) Não preparar a reunião de avaliação.

Estes erros, e outros que se verifiquem, originam distorções graves na avaliação dos colaboradores, e quando percebidos pelo indivíduo avaliado, têm consequências diretas na avaliação por minar a credibilidade do sistema avaliativo, por descurem aspetos fundamentais como a justiça e a objetividade da avaliação e servirem de impedimento para que o colaborador atinja os objetivos a que se propôs. (Câmara, 2015)

3. A gestão por objetivos na gestão de desempenho

Roth (2009) refere que a gestão por objetivos surgiu após a Segunda Guerra Mundial, por se verificar grandes anseios por um exponencial crescimento económico que restaurasse uma economia destruída. Numa época em que os modelos eram hierarquizados, do género *top-down*, as organizações eram estruturadas por lógicas puramente mecanicistas, com processos rígidos, controladores, com o foco na rápida produtividade.

Tal como Rego refere (2018) “verificava-se um *hardware* organizacional que correspondia a um *software* social”, em que a força de trabalho tinha um nível de formação modesto, diferenciando-se dos “operários” atuais que Toffler (1990) denominou de “cognitários” (Cunha et. al. 2018).

Esse mundo mecanicista desvaneceu (pelo menos em alguns setores do trabalho), dando lugar a um clima organizacional mais tecnológico, com profundas alterações sociais e económicas, onde impera a era global, a interdependência e a imprevisibilidade (Rego, 2018).

A SHRM (Society for Human Resource Management, 2014) afirma que a gestão por objetivos é uma ferramenta de planeamento estratégico, pretendendo objetivos realistas, alcançáveis e mensuráveis, onde se defina como esses objetivos serão alcançados e medidos. Num cenário perfeito, defende que os objetivos são definidos como um todo, para posteriormente serem divididos pelas diferentes equipas da organização e por conseguinte, a nível individual. Esta estratégia em cascata não pretende mais do que colocar o vigor dos esforços de todos os colaboradores ao serviço desses objetivos organizacionais, sendo essencial que auxilie cada colaborador a compreender qual a sua contribuição para o sucesso da empresa.

Para que o colaborador se sinta comprometido com a organização e com o trabalho que nela desenvolve, importa definir metas por ele a atingir que lhe servirão de orientações para o foco na sua missão na empresa. (Câmara, 2015)

No entanto, Câmara (1999) refere igualmente que apesar de exigentes, esses objetivos devem situar-se num ponto de zona de esforço positivo, onde o colaborador sente que é possível medir o seu esforço e que os objetivos podem ser alcançados, apesar da exigência. Além disso, esse conjunto de objetivos permite-lhe saber com clareza o que lhe é pedido e esperado no período avaliativo assim como saberá como e pelo que será avaliado. Qualquer organização define resultados, mas para os obter é necessário definir objetivos

que levem ao alcance desses resultados. (Câmara, 1999)

A definição dos objetivos faz parte do planeamento das organizações e será assim fundamental para mantê-los criteriosamente para as várias unidades orgânicas e dentro delas, pelos vários projetos e por cada colaborador individualmente. Dessa forma, cada um sabe os objetivos que deve atingir e a organização pode perceber o contributo de cada colaborador para a conquista dos seus objetivos estratégicos. (Cunha et.al., 2010)

Locke e Latham (2002) referem que a relação entre os objetivos mais complexos de alcançar e o desempenho do indivíduo no trabalho é importante, pelo facto de inferirem que quanto mais difícil for um objetivo para o colaborador, maior é a sua realização profissional quando o alcança e defendem também que a definição dos objetivos ambiciosos está elencada ao desempenho, segundo os seguintes aspetos:

- a) Têm a função de canalizar a atenção e esforço para as tarefas relevantes para que sejam atingidas as metas e afastam a atenção e esforço das que se revelam irrelevantes;
- b) Têm uma função motivadora por conduzirem a um maior esforço do que os objetivos fáceis de alcançar;
- c) Estimulam a persistência e a produtividade, isto porque quando o colaborador se sente confrontado com objetivos difíceis, emprega mais esforço para os alcançar com sucesso;
- d) Afetam indiretamente a intervenção do indivíduo, por levarem à descoberta, ao entusiasmo e definição de estratégias relevantes para a execução das tarefas a que foi proposto.

Os mesmos autores referem que a relação entre a complexidade dos objetivos e o desempenho do colaborador pode ser analisado de diferentes formas, nomeadamente:

- a) O seu compromisso com os objetivos é maior, quando são mais difíceis de alcançar por necessitarem de uma maior persistência nesse alcance;
- b) Objetivos exigentes requerem mais competências e envolvem a capacidade em que os colaboradores pensem em novas estratégias e novas formas de trabalhar para alcançar as metas propostas.

Locke e Latham (2002) verificam que a “autoeficácia” é uma vantagem da definição clara e ambiciosa de objetivos para os colaboradores, pelo facto de os potenciar e permitir que acreditem que é viável o seu alcance, mesmo com esforço e maior compromisso e comprometimento, sendo o resultado que se espera na gestão do desempenho: compromisso e motivação dos colaboradores nas organizações.

No entanto, Seijts e Latham (2005) referem que a maior parte das organizações não sabe criar e monitorizar objetivos desafiantes e ambiciosos, sendo que a norma é não fornecerem aos seus colaboradores orientação e *guidelines* de como os podem atingir, situação que leva a situações de pressão, desmotivação, stress, *burnout* e, em casos menos comuns e mais extremos, a comportamentos menos éticos e disruptivos com o que a organização pretende e possivelmente o próprio.

Para que os objetivos sejam encarados como claros e bem definidos, devem reunir um conjunto de requisitos, características que devem prevalecer para que se tornem motivadores para o colaborador e alavanquem um desempenho elevado, contribuindo para o sucesso da organização. São designados por objetivos **SMART** e ajudam a compreender a gestão por objetivos.

O acrónimo **SMART** agrupa esse conjunto de características que devem prevalecer nos objetivos, significando que devem ser, segundo Câmara (2015):

a) **Specific** (Específicos) – os objetivos devem indicar de uma forma inequívoca qual a tarefa que se pretende que o colaborador desenvolva, sem suscitar qualquer tipo de dúvidas. Daí ser importante excluir objetivos subjetivos e genéricos por serem mais complexos de mensurar e, mais que isso, poderem suscitar diferentes formas de os interpretar pelas partes, criando no colaborador a sensação de injustiça na avaliação. Ao serem claros e bem definidos, definem claramente o que se pretende do indivíduo nesse período avaliativo.

b) **Measurable** (Mensuráveis) – ao serem mensuráveis permitem decifrar com facilidade se foram ou não atingidos, devendo ter assim uma métrica que possibilite essa conclusão com eficiência. De referir que para serem mensuráveis, os objetivos não têm de ser quantitativos, mas antes quantificáveis. Implica assim que tenham uma métrica associada para permitir a objetividade e o resultado alcançado, no caso desta premissa não ser verificável, o objetivo deve ser abandonado.

c) **Agreed** (Negociados) – ao serem atingíveis os objetivos criam convicção no colaborador que por um determinado esforço da sua parte, conseguirá cumprir com o objetivo proposto, estimulando o indivíduo e motivando-o a sair da sua zona de conforto em busca de um melhor desempenho. Desta forma, as metas devem ser ambiciosas que permitam ao colaborador prosperar com uma taxa de esforço que poderá ser incorporada nas métricas que se definirem previamente e com o seu conhecimento. No entanto, esse esforço exigido não poderá ser de tal modo exigente que desmotive o colaborador e percecione os objetivos como inalcançáveis e inatingíveis. Importará, por isso, graduar o esforço pedi-

do aos colaboradores, de forma a que vejam esses objetivos como desafiáveis e difíceis, ao mesmo tempo que passíveis de serem atingidos, caso contrário, os resultados que se pretendem de excelência serão empobrecidos por esta perspetiva. A desmotivação leva a desempenhos mais fracos, logo a resultados menos favoráveis quer para o colaborador e diretamente para a organização.

Sobre esta aspeto Câmara (2015) refere que na fase inicial de implementação de um sistema de avaliação, será expectável que a exigência das metas a atingir seja menor até que os colaboradores se sintam confiantes e mais capazes de enfrentar objetivos mais desafiantes. Daí ressaltar a importância de negociar os objetivos com o colaborador com uma análise racional sobre o que é pedido a cada um (para não se aliviar uns e sobrecarregar outros), só assim se alcançará um acordo interessado entre as partes, com compromisso com o que foi estabelecido e com conhecimento prévio dos envolvidos.

d) **Relevant** (Relevantes/Realistas) – sendo os objetivos encarados como realistas, implicará que sejam estabelecidos tendo em conta a área de atuação do indivíduo na organização, evitando assim objetivos que exijam a tomada de decisões importantes, a implementação de tarefas fora do seu conhecimento e competência, coordene atividades que desconhece e lhe seja pedido que realize tarefas para as quais não se sente apto, se na função que desempenha não dispõe dessa autonomia ou autoridade necessárias para que se sinta capaz e responsável por isso. Assim, os objetivos devem respeitar a descrição das funções do colaborador, não lhe podendo ser atribuídas metas a atingir que não came na sua esfera de atuação na organização.

e) **Time bound** (Calendarizados) – ao serem definidos temporalmente, indicam com clareza ao colaborador em que data deverão estar concluídos ou dar uma referência de quando se espera que o resultado pretendido seja alcançado para que a avaliação seja justa do ponto de vista do indivíduo e positivo do lado da organização.

Os objetivos na avaliação de desempenho são assim fundamentais porque orientam a ação do indivíduo para atingir as metas definidas por ele e pela organização.

3.1. Tipo de objetivos

Câmara (1999) defende que as organizações definam objetivos corporativos, globais a todos os colaboradores e se vá personalizando pelas equipas, com um grau mais personalizado em cada indivíduo *per si*.

Desta forma, podemos encontrar numa organização diferentes objetivos, sendo de

tipologia mais global, os objetivos corporativos, uma tipologia mais orgânica, personalizados às equipas e uma tipologia mais individualizada, referente a cada colaborador. Toda esta dinâmica, se bem estruturada, revela-se a base para um desempenho vigoroso e ambicioso, assim como comprometido entre as partes (chefias e colaboradores).

Os objetivos globais, gerais a todos e iguais para a organização, orientam os outputs que se esperam da organização no final de ciclo avaliativo. Por sua vez, os objetivos por equipa são vistos como fundamentais para comprometer o grupo/equipa no alcance das metas definidas, reforçando o espírito de solidariedade e entreaajuda entre os membros da equipa, frisando que o sucesso da equipa é fundamental para que o todo (organização) gane. (Câmara, 1999)

No entanto, a fixação unicamente de objetivos coletivos pode levar a que os colaboradores de certa forma se possam desresponsabilizar das suas ações e das suas tarefas, levando a que se verifique algum o conhecido parasitismo ou problemas de *free-riding* na equipa (Albanese & Van Fleet, 1985), o que prejudicará a produtividade e consequente motivação da equipa. Dessa forma, os objetivos individuais surgem como fundamentais nesse combate e na forma de responsabilização de cada um individualmente, sendo, segundo Câmara (1999), importante que se pondere a importância destes objetivos, por poder gerar atitudes individualistas e egoístas, podendo destruir o espírito da equipa, assim como a entreaajuda e a solidariedade entre os elementos.

Kaplan e Norton (1997) referem que para auxiliar a gestão do desempenho, os indicadores *leading* e *lagging* são importantes, por refletirem o equilíbrio entre objetivos de curto e longo prazo, pondo ao dispor da organização os indicadores de tendências (*leading*) e indicadores de ocorrências (*lagging*).

Os autores referem que os indicadores *lagging*, são indicadores de ocorrência geralmente específicos e incidem sobre as medidas de resultado, que medem resultados nos quais a organização tem interesse e que, não sendo atingidos, revelam incumprimento do desempenho atual.

Por outro lado, os indicadores *leading*, são tidos como indicadores de tendência, indicam como um determinado resultado estabelecido poderá ser atingido e são usados para antecipar situações problemáticas para a organização. Medem assim fatores de tendência nos quais estamos interessados, indicando o caminho e os meios necessários para o conseguirmos. De destacar que enquanto que os indicadores de ocorrências (*lagging*) são comuns, genéricos a diversos tipos de organizações em diferentes setores e mercados, os indi-

cadadores de tendência (leading) são específicos para cada tipo de organização e/ou até mesmo para cada unidade de negócio. (Kaplan e Norton, 1997).

Se as organizações atenderem à definição destes indicadores (leading e lagging) e os usarem em combinação, poderão ver melhorias substanciais no desempenho dos seus colaboradores. Isto porque os objetivos *lagging* permitem a análise do que foi feito no passado e se resultou ou não resultou, permitindo a análise de eventos passados e melhorá-los no futuro. Por serem indicadores reativos, fornecem informações e orientações que são essenciais para o melhoramento futuro do processo de avaliação. Por sua vez, os indicadores *leading* servem de complemento aos anteriores, por permitirem a antecipação desses eventos, tendo uma vertente mais preditiva e preventiva, dando orientações no sentido de prevenção, para que eventos não desejados se voltem a verificar, mais usados assim para verificarem a eficácia da gestão de desempenho. A tabela que se segue compara os dois indicadores:

Tabela 1: Indicadores *lagging* e *Leading*

Indicadores <i>Lagging</i>	Indicadores <i>Leading</i>
Medem o efeito após os eventos acontecerem.	Medem a causa antes dos eventos acontecerem.
São utilizados para se verificar se os objetivos da avaliação de desempenho são atingidos.	São utilizados para verificar se os procedimentos associados à eficiente avaliação de desempenho estão a ser cumpridos.
Fundamentais para a medição do alcance dos objetivos da avaliação de desempenho.	Fundamentais para a medição dos procedimentos, planos de ação, projetos, iniciativas e estratégias estão a serem desenvolvidos.

Fonte: Elaboração própria

3.2. Vantagens e desvantagens da avaliação de desempenho por objetivos

Pontes (1996) refere que a avaliação por objetivos foi desenvolvida como metodologia para proporcionar à gestão, um olhar que possibilite o reconhecimento, o desenvolvimento e utilização do potencial dos colaboradores de uma organização, promovendo ações que vinculem o desempenho dos colaboradores aos objetivos da empresa.

Assim, autor define assim um conjunto de vantagens e desvantagens sobre a utilização da avaliação por objetivos. Como vantagens, definiu que o seu uso a) motiva funcionários em direção aos resultados propostos pela empresa; b) propicia a atitude constante de desenvolver os colaboradores; c) propicia conhecimento prévio ao funcionário das bases da avaliação de desempenho; d) pode gerar maior comprometimento dos funcionários em

relação aos objetivos da empresa; e) o colaborador e o avaliador podem planejar de forma eficaz as atividades e resultados; f) clarifica as funções e os resultados importantes a serem atingidos; g) propicia oportunidade do colaborador de demonstrar sua competência profissional, através do estímulo constante dos desafios; h) auxilia no levantamento de necessidades reais de formação dos colaboradores da organização.

Deve ser ancorado num sistema de gestão mais vasto, focado no desenvolvimento do colaborador, sendo importante o constante *feedback* e implica ações cautelosas pelas chefias, para que se evite que os objetivos valorizados numa parte do sistema leve a efeitos nefastos noutras partes do sistema. Muitas vezes estas premissas não são tidas em conta, o que leva a efeitos perversos (Rego, 2018).

Como desvantagens, Pontes (1996) refere que se pode verificar a) coerção do avaliador – utilização da ferramenta como forma de pressão avaliados, podendo levar a um clima de desmotivação e frustração; b) perseguição rígida de objetivos – análise das reais necessidades da organização e seus objetivos, sendo flexível na postura; c) avaliação centrada nos resultados – deve-se observar também as causas que provocam os resultados alcançados. Diante dessas desvantagens, pode-se perceber que o papel do avaliador é imprescindível para o resultado positivo dos colaboradores e diretamente da organização.

Rego (2018) apelidou as desvantagens da gestão por objetivos como o “lado escuro” dessa gestão. Referiu que poderá verificar-se um vazio entre a “realidade e a poltrona”, onde quem lidera não tem muitas vezes percepção da realidade por quem executa as ordens, por vezes optando por objetivos irrealistas. Os colaboradores poderão, por sua vez, optar por mecanismos fraudulentos e negligenciarem os interesses dos demais em prol desses mesmos objetivos. Outra questão debatida por Rego, fala do risco de uma vez os objetivos atingidos, se possa verificar desmotivação dos colaboradores e diminuição do esforço, assim como não se adaptarem os mesmos às reais necessidades. Também pode acontecer a organização não adaptar os objetivos organizacionais às próprias mudanças pelas quais passa, levando colaboradores a trabalharem por objetivos sem pertinência e sem o desejado alinhamento estratégico.

No entanto, todas estas desvantagens podem ser acauteladas e devidamente geridas se a gestão por objetivos cumprir os requisitos, podendo ser potenciador de comportamentos, desde que haja certezas por parte da organização de que será uma gestão ajustada à realidade organizacional. A realidade não deve por isso colidir com as tendências do momento ou os desejos da gestão, sendo que esta avaliação por objetivos deve representar a

organização, os seus reais intentos e haver humildade na sua gestão, sendo patente a necessidade de melhoria contínua e humildade das partes envolvidas nessa definição (Rego, 2018).

A gestão por objetivos deverá assim ser alicerçada em princípios de excelência, dignidade, ética e respeito pelos envolvidos. Não deve ser um fim em si mesmo, mas antes uma forma de potenciar as pessoas, as equipas e a própria organização. Deve ser implementada com propósitos claros e definidos, com as condições certas, para que os colaboradores possam fazer uso das suas capacidades em proveito da organização, sem se descurar o proveito próprio (Rego, 2018).

Gestão por objetivos implica um sistema de incentivos, no sentido em que se recompensa quem atinge esses objetivos. No entanto, essas premissas podem colidir, desvirtuando o sistema, se não for devidamente estruturado e definido. O colaborador pode centrar-se mais no incentivo, do que propriamente no objetivo a atingir e no genuíno sentido do objetivo definido. A ideia de se definirem incentivos e recompensas pelo esforço do colaborador não é mais do que a tentativa das organizações em promover o esforço e o alinhamento com a empresa. (Rego, 2018).

Fatores que são alheios aos colaboradores e que influenciam a sua avaliação ou as métricas dos objetivos estabelecidos, podem ser igualmente perversos no sentido de criar punições por ações alheias que não estão de todo ligados ao desempenho do colaborador, mas antes a fatores externos. Esta situação poderá ser perniciosa e tal como Jackson (2011) refere muitos dos *outputs* usados como medidas, são mais influenciadas por variáveis exógenas do que por fatores que estão sob controlo da própria gestão ou do próprio indivíduo.

No entanto, a gestão por objetivos assinala aos colaboradores o caminho a seguir, não a forma de o conseguir. A grande parte de atitudes condenáveis neste domínio, advêm de natureza intrínseca de cada um e não do sistema de gestão por objetivos, o que exige ações punitivas por parte da empresa e não a suspensão da gestão por objetivos. Deve assim prestar-se atenção à raiz do problema e às características dos próprios intervenientes.

A premissa essencial para que o foco não recaia exclusivamente no sistema de recompensas na gestão por objetivos é a conceção desse sistema baseado não nas crenças pessoais, de seguir a moda ou nas opiniões dos consultores, mas antes assentá-lo em valores como a sensatez e a ponderação, melhorá-lo sempre que possível e defender uma cultura do mérito e defesa dos interesses dos colaboradores e da organização, num alinhamento permanente entre as partes (Rego, 2018).

4. Gestão por competências

O termo competência é utilizado habitualmente para designar uma pessoa qualificada para realizar alguma tarefa e atividade. Cunha et al (2010) referem que para se compreender o desempenho de um colaborador, é necessário observar o que ele faz para atingir resultados, ou seja, os seus comportamentos ou competências, sendo que as competências não são apenas intrínsecas à pessoa, mas também serem aprendidas e desenvolvidas pelo indivíduo.

Fleury e Fleury (2001) referem que se tem verificado um grande interesse em compreender o conceito de competência não só na vertente do indivíduo, assim como da própria organização. Para os autores, este conceito não se resume apenas ao conhecimento intrínseco do colaborador, mas também à inteligência prática para lidar com situações que se apoiam sobre conhecimentos que possui e o transforma, quanto mais complexos forem.

Ceitol (2006) refere que por competência se entende como uma característica essencial do indivíduo e que está diretamente relacionada com um critério de excelente desempenho no seu trabalho.

Draganidis (2006) afirma ainda que as competências se reportam a conhecimentos, características, habilidades, mentalidades, padrões de pensamento, que usadas em isoladamente ou em combinações e que resultam no desempenho bem-sucedido do indivíduo.

Ceitol (2006) refere que a avaliação por competências é considerada importante num sistema de avaliação por atuar como um canal capaz de identificar à organização as potencialidades dos colaboradores, melhorar o desempenho deles nas equipas, melhorar a qualidade das relações entre os colaboradores e as chefias, assim como, estimular os indivíduos a assumir a responsabilidade pelo exercício dos resultados pessoais e organizacionais.

Ceitol (2006) menciona ainda componentes a ter em conta sobre as competências que possibilitam ao colaborador desenvolver os padrões necessários para atingir com sucesso o que se pretende. Assim, refere:

- a) *O saber* - que se refere aos conhecimentos que permitem ao colaborador adotar comportamentos respeitantes à função que desempenha;
- b) *O saber-fazer* - que se refere às capacidades que permitem ao indivíduo aplicar os conhecimentos que possui na resolução dos problemas que surgem no contexto laboral;
- c) *O saber-estar* - que é a componente que diz respeito aos interesses/atitudes/comportamentos do colaborador, realçando o respeito pelas normas e regras

estipuladas na organização;

d) *O querer-fazer* - que está relacionado com a motivação intrínseca, devendo existir vontade em melhorar os seus comportamentos;

e) *O poder-fazer* - ter disponibilidade e obter da organização todos os meios e recursos necessários ao desempenho dos comportamentos associados às competências.

As cinco componentes da competência mencionadas permitem ao colaborador realizar o seu trabalho no seu contexto de trabalho de uma forma mais eficiente. Essas componentes são o conhecimento, as habilidades e destrezas, as atitudes e interesses, a motivação e os meios e recursos, conforme representado na Figura 3:

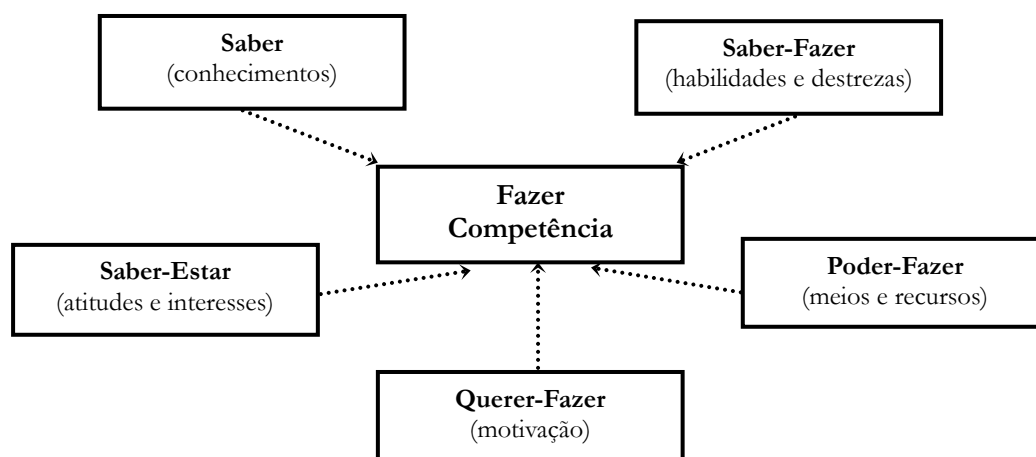


Figura 3: Cinco componentes da competência (Ceitil, 2006)

Ceitil (2006) refere que o conceito de competências tem sido interpretado de diversas formas, sendo que resume a evolução da conceção deste conceito em quatro perspetivas:

a) Competências como atribuições – são referentes ao colaborador que desempenha determinada função e que tem o direito ou a obrigação de realizar uma ação não por se considerar ser a pessoa adequada para isso, mas antes porque a função a isso obriga.

b) competências como qualificações – as competências são vistas como um conjunto de saberes que a pessoa adquiriu através da aprendizagem, da formação profissional ou através de outras formas de aprendizagem. São vistas como uma espécie de atributo que pode ser adquirido. Ainda assim, o facto de determinado colaborador possuir uma habilitação, não significa que o seu desempenho seja competente. As competências são assim encaradas como algo que existe, independentemente do desempenho do indivíduo.

c) Competências como traços ou características pessoais – que referem que a melhor forma de prever o desempenho de um indivíduo é observá-lo em contexto real e verificar como age, como resolve as situações problemáticas que surgem e como analisa as situações que vive. São vistas como características que podem existir, mesmo que não sejam facilmente observáveis através do comportamento do indivíduo e definem-se por um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que permitem ao indivíduo ter um desempenho de destaque.

d) Competências como comportamentos/ações – defende que as competências só existem se forem passíveis de observação, independentemente do indivíduo ter um conjunto de características pessoais que salientem níveis elevados de desempenho, o que realmente interessa é que esse desempenho produza resultados. Só podemos considerar que uma competência existe quando percecionada num contexto real.

A gestão do desempenho através das competências permite às organizações avaliar em que medida os trabalhadores estão capacitados para exercer determinada função ou cargo. Torna-se necessário analisar não só a capacidade técnica da pessoa para o cargo, mas também as suas *soft skills*, como os valores, as motivações.

A avaliação do desempenho dos colaboradores por competências assume-se assim importante por ser uma ferramenta poderosa para identificar as capacidades dos colaboradores, melhorar o desempenho da equipa onde estão inseridos, assim como melhorar as relações entre os colaboradores e os seus pares, bem como levar os colaboradores a assumirem as responsabilidades pelo exercício dos resultados, tanto a nível pessoal como da própria organização (Ceitil, 2006).

Segundo Ceitil (2006), a gestão do desempenho feita através de competências, melhora quer a seleção dos colaboradores, como o planeamento estratégico da empresa, tal como foi referido no ponto anterior.

A comunidade organizacional apresenta um maior compromisso entre si, fator fundamental para o alcance dos objetivos e mesmo como fator de diferenciação no Mercado.

As principais vantagens de uma gestão do desempenho baseado em competências, são, segundo o autor:

a) A agilização do uso de uma linguagem comum, tornando mais fácil a comunicação entre todos na organização. Pode ser um fator crucial para o aumento da produtividade porque as competências centram os esforços de todos os colaboradores para a orientação de resultados;

b) Capacidade de prever ações futuras dos colaboradores. Se o colaborador manter uma certa conduta sobre o mesmo género de acontecimentos, é previsível que a mantenha em situações futuras do mesmo tipo.

c) Capacidade de facilitar a comparação entre o perfil de exigências da função e o perfil de comportamentos esperados do colaborador que exerce a função.

d) Permitir aos gestores prepararem de uma forma mais eficiente o planeamento e mesmo a implementação dos projetos.

Refere que será injusto afirmar que o processo de gestão baseado nas competências só apresenta vantagens. As dificuldades existem e são as maiores responsáveis por uma implementação limitada da parte das organizações. A falta de preparação e de conhecimento de quem gere, provoca o abandono do processo de forma prematura, deixando a instituição traumatizada com essa forma de gestão.

5. Reunião final de avaliação

Como refere Cunha et al (2010), ao receber feedback, os avaliados ficam mais conscientes e recetivos a novas formas de evitar os erros cometidos e reproduzir as ações positivas e de destaque.

É na denominada reunião de avaliação ou de feedback entre o avaliador e o avaliado que essas perceções de ambas as partes são partilhadas, debatidas e onde se define o que manter, o que evoluir e o que não repetir. As ações positivas são valorizadas e as menos assertivas aconselhadas a não repetir.

Segundo Câmara (2015), a reunião de avaliação é o momento mais importante do ciclo avaliativo, por representar a articulação de um período de avaliação. O autor refere que é o momento de consolidar de forma positiva o sistema de gestão de desempenho, se bem gerida e previamente preparada pelo avaliador e pelo avaliado.

A reunião de avaliação revela-se fundamental para o encerramento do ciclo avaliativo, bem como de feedback formal ao colaborador do seu desempenho, no entanto, essa partilha de perceções do avaliador ao avaliado deverá ser uma prática constante para que o colaborador saiba o caminho a seguir e sinta que há uma preocupação da chefia com a sua performance e as suas necessidades.

No entanto, surge a dúvida até que ponto a reunião tradicional de feedback é ou não eficaz na melhoria do desempenho do colaborador. Brown, Hyatt, and Benson (2010) descobriram que os funcionários que tinham uma má experiência com a entrevista de avaliação tinham maior probabilidade de estar insatisfeitos com seu trabalho e de ter baixo comprometimento organizacional, assim como menor produtividade.

Da mesma forma que Linna et al. (2012) descobriram que num recente estudo longitudinal de quatro anos com uma amostra de mais de 6.000 funcionários do setor público, uma experiência menos favorável da reunião de feedback teve um efeito negativo nas perceções e atitudes dos funcionários numa fase posterior. Ainda mais preocupante é que a pesquisa que mostra que, quando as experiências dos colaboradores são positivas, as entrevistas de avaliação resultam em atitudes negativas e menor desempenho organizacional.

Por exemplo, Mani (2002) descobriu que mais de 40% dos funcionários de uma organização do setor público estavam insatisfeitos com a avaliação de desempenho, incluindo aqueles que receberam uma classificação “boa” ou “excelente”.

Estas perceções deverão ser tidas em conta de forma a que se encontre o melhor

equilíbrio possível entre as partes envolvidas no processo.

5.1. Preparação da reunião de avaliação

A responsabilidade recai sobre a chefia que avalia, que tem o papel de gerir as expectativas do avaliado, no entanto, é um ato que envolve as partes e onde ambas são vistas como fundamentais no processo.

Aguinis (2009) refere que comunicar os resultados da avaliação de forma correta é tem uma importância fundamental por permitir não só a melhoria do desempenho, assim como impulsionar a satisfação do trabalhador perante o sistema de avaliação implementado na organização, mesmo quando os resultados são menos favoráveis ao mesmo. Refere também que evitar comunicar os resultados ao avaliado quando estes são negativos é uma ação perniciosa, por passar a mensagem de que a mediocridade é aceitável, bem como os colaboradores com bons desempenhos.

Para além do cuidado na preparação da entrevista, Câmara (2015) ressalva a marcação com antecedência, sendo desejável no mínimo, uma semana, com duração de uma hora. Isto porque, segundo o mesmo, a reunião não se destina apenas ao balanço do período avaliativo, mas também permitir a possibilidade de debate, de discussão entre as partes, dando tempo necessário a outras questões que preocupem as partes envolvidas, principalmente o avaliado. Revela-se importante que o colaborador não sinta recusa da parte do avaliador em ouvir o que tem a dizer, mostrando abertura para o diálogo.

5.2. Estrutura da reunião de avaliação

Tem um âmbito que excede o grau de cumprimento dos objetivos, incluindo também outros aspetos como: a) áreas de oportunidade do colaborador; b) construir um plano de formação ao colaborador de melhoramento das competências menos desenvolvidas; c) discussão das expectativas do colaborador na progressão da carreira; d) analisar o grau de satisfação do colaborador na empresa, assim como do acompanhamento da chefia no período avaliativo; e) discussão das próximas metas avaliativas para o ciclo subsequente; f) outros temas que sejam pertinentes e que as partes considerem importantes (Câmara, 2015).

Espera-se um diálogo proveitoso, livre de pressões e de condicionantes, sendo que Câmara (2015) sugere alguns passos preventivos de preparação da entrevista, de modo a que as partes se sintam confortáveis:

- a) Abertura – Receção amigável do colaborador, explicando desde logo o objetivo

da reunião de avaliação, encorajando sempre o colaborador a expor os seus pontos de vista quanto aos resultados alcançados.

b) Pontos de convergência – referir os objetivos em que há acordo entre as partes quanto aos que foram alcançados e aos que estão fechados. Ao se iniciar a entrevista com os pontos de convergência, propicia um ambiente apaziguador e de maior abertura e confiança entre as partes.

c) Pontos de divergência – Nos objetivos cuja opinião das partes diverge, devem rever os pontos um por um, dando primeiramente a possibilidade ao colaborador de expor o seu ponto de vista, sendo que de seguida o avaliador deve dar o seu ponto de vista para aquela avaliação. Ao lhe ser dada a palavra para se explicar antes do avaliador, cria-se a convicção no colaborador de que tem o tempo ao seu dispor para argumentar convenientemente e com segurança-

d) Decisão sobre a classificação – Debatidas as questões em desacordo, prevalece a decisão do avaliador, que classificará cada objetivo em termos de escala de avaliação.

e) Necessidades de desenvolvimento – Havendo necessidades de formação sentidas pelas partes, devem discutir essa questão, traçando um plano de formação para o ciclo seguinte.

f) Expetativas de carreira – O colaborador deve ser convidado a falar das suas aspirações e expetativas de carreira, colocando as perguntas que entender necessárias para esclarecer as suas dúvidas.

g) Classificação global do desempenho – Comunicar ao avaliado a sua classificação geral, que deve representar com justiça a sua performance no ciclo avaliativo.

h) Comentários do avaliado – A oportunidade de falar deve ser constantemente dada ao colaborador de forma a dar o seu ponto de vista. No caso do colaborador ser mais retraído e receoso de se expor, o avaliador terá a missão de lhe perguntar se pretende algum comentário ao exposto na reunião, de forma a deixar claro que essa oportunidade lhe foi dada.

i) Assinatura do relatório de avaliação – O facto de se pedir ao colaborador que assine o relatório do que foi feito e falado na reunião, compromete as partes na veracidade do que foi dito.

j) Fecho – Ao fechar a chefia deverá agradecer ao colaborador o contributo durante o ciclo avaliativo, formulando votos de que haja uma melhoria contínua no ciclo avaliativo que se seguirá, mostrando-se igualmente disponível para o acompanhar e ajudar no que for

necessário, mostrando assim compromisso com a pessoa que avalia.

Após o fecho da reunião de avaliação e finalizados todos os pontos a serem discutidos, os novos objetivos devem ser discutidos pelas partes e lançados, de forma a que o colaborador saiba em que aspetos será avaliado e o avaliador saiba o que avaliar no período subsequente. Esta definição é de relevo, pelo facto de manter o compromisso das partes no processo avaliativo, assim como serve para dar as guidelines ao colaborador do que é esperado de si no próximo ciclo avaliativo.

5.3. Mecanismos de recurso ao dispor do avaliado

Câmara (2015) ressalva que é importante para o colaborador avaliado saber que o resultado da sua avaliação com o qual poderá não concordar não permanece num círculo fechado, havendo mecanismos de recurso ao seu dispor, uma instância superior à qual pode acorrer no caso de discordar da avaliação. Esta situação confere ao sistema avaliativo um maior rigor e aceitação por parte de todos os envolvidos, pelos colaboradores saberem que existem procedimentos para análise de avaliações não concordantes entre avaliadores e avaliados. Esses procedimentos deverão ser definidos pela empresa e monitorizados pela equipa de RH da organização, por serem elementos neutros no processo avaliativo.

No caso do colaborador concordar com a avaliação feita, a validação pela chefia do seu avaliador ajuda a dar visibilidade na organização da sua performance, o que poderá ser muito benéfico para a sua progressão de carreira.

No sentido oposto, no caso de discordância, apresentado um relatório que justifique a sua posição, o processo de avaliação compromete-se a ponderar essas razões, por quem tem a missão de validar ou alterar a avaliação, podendo ser a chefia superior ao avaliador ou mesmo o departamento de Recursos Humanos.

Os responsáveis pela gestão de Recursos Humanos das organizações desempenham um papel fundamental na prossecução dos aspetos anteriormente referidos, para o alcance do alinhamento devido para o alinhamento entre a avaliação do empregado e a avaliação da chefia.

A função dos Recursos Humanos deverá cumprir a missão de mediadora e impulsadora dessa gestão assente nas premissas anteriormente referidas, implicando uma ação que visa a monitorização da competente gestão de desempenho, de um eficiente sistema de avaliação e de um processo avaliativo justo e honesto entre as partes.

Como Armstrong (2000) sugere, o processo de gestão do desempenho permite aos

RH a integração de todas as estratégias e práticas que lhes são devidas, de forma a garantir uma gestão de desempenho eficaz e coerente. É vista assim como uma ferramenta valiosa, mas apenas se os vários componentes do sistema estiverem alinhados.

6. Metodologia

Como o objetivo deste projeto é a implementação de um novo sistema de avaliação de desempenho numa empresa de desenvolvimento de software, numa primeira fase procurou-se conhecer os objetivos da organização e analisar o seu funcionamento, depois identificar as fragilidades do anterior sistema e o feedback da gestão e dos seus colaboradores e, por fim, implementar um novo modelo de avaliação de desempenho.

Por ser necessário envolver a empresa em investigação nesse processo de implementação do novo sistema de avaliação de desempenho e por essa pesquisa ser de cariz interativo, optou-se por uma metodologia qualitativa, de investigação-ação, com a premissa de aplicar o conhecimento adquirido num contexto real, de real aplicabilidade.

6.1. Metodologia qualitativa

As investigações de cariz qualitativo servem de facilitador à passagem de informações por parte de quem participa, além de proporciona uma visão mais aprofundada e complexa das suas perspetivas.

Johnson (2015) refere que as abordagens qualitativas permitem uma maior flexibilidade na interpretação que é menos objetiva, algo que o investigador pode precisar para a compreensão de ideias mais complexas e subjetivas.

A investigação-ação tem como objetivo a resolução de problemas pertinentes num contexto real, através da aplicação do método de investigação científico. O objetivo é confirmar se os resultados da ação comprovam se as teorias interpretativas são adequadas para explicar determinado problema ou situação. A investigação é assente na prática e o investigador funciona como um agente da mudança e de ligação (Denzin, 2006).

O autor refere ainda que o que se pretende com esta metodologia é que quem investiga faça uso do seu conhecimento com o que adquirir junto do contexto real, para dar resposta às problemáticas existentes. Assim, as partes formam um todo, em que o conhecimento do investigador é aliado do conhecimento local, sendo necessária a experiência e conhecimento dos envolvidos sobre a situação e como a melhorar.

Na investigação qualitativa, existem diferentes técnicas de investigação, podendo a recolha de dados ser realizada através de inquérito que pode assumir a forma de entrevista, caso seja uma recolha de dados feita oralmente ou, questionário, caso essa recolha seja feita de forma escrita; observação, que pode ser formal e sistemática ou participante; e análise

documental.

Para a recolha de dados relativos ao funcionamento da organização, os meios escolhidos para se obter a informação necessária de forma avançar na definição do novo sistema de avaliação foram a investigação de documentação, a entrevista estruturada, bem como um conjunto de conversas feitas ao longo do período de estágio. Assim, a entrevista estruturada valoriza-se por permitir um contato direto entre o investigador e os demais intervenientes, de um modo direcionado para as questões em estudo.

Michael Quinn Patton (2015) refere que a “metodologia qualitativa inclui a recolha de notas dos envolvidos, validação do que dizem e consolidação da informação recolhida”, bem como “detalha informações que necessitam de ser recolhidas, dando um grau de abrangência muito maior”, daí a importância da sua utilização nesta investigação. Tal como o próprio indica, “tem a mais valia de incluir a observação direta ao mesmo tempo que se concretizam as entrevistas”, levando a que “a pessoa que conduz a entrevista possa criar interação com o profissional entrevistado” (p.40).

Alvin Toffler (*cit in* Patton, 2015) refere que a metodologia qualitativa “permite-nos pensar grandes coisas, enquanto fazemos pequenas coisas”, isto porque fazendo uso do método qualitativo, mais informação do que a inicialmente pensada poderá ser adquirida e algo com um valor mais amplo poderá ser alcançado. Esta visão está alinhada com a máxima de que o alcance dos objetivos previstos e até a extrapolação positiva desses objetivos, resulta da importância de nunca se parar de questionar.

Tendo estes aspetos em conta, pretende-se fazer uso dos benefícios da metodologia qualitativa, sem descurar as suas premissas e a devida preparação para atingir positivamente este fim.

Bardin (2016) refere também que enquanto esforço de interpretação, a metodologia qualitativa (sendo a análise de conteúdo a escolhida para análise dos dados das entrevistas) oscila entre os dois pólos do rigor da objetividade e que absolve e garante o investigador por esta atração pelo escondido, latente, o não-aparente, o potencial de inédito (do não dito), retido por qualquer mensagem.

6.2. Técnica de recolha de dados

Utilizar-se-á a entrevista em profundidade para a gestão de topo, entrevistando as chefias de cada departamento, bem como diferentes Focus Group com as chefias intermédias e os colaboradores.

A entrevista em profundidade ao CEO e aos *Chiefs* de cada departamento prende-se com a necessidade de compreender o alinhamento na gestão de topo quanto ao atual sistema de avaliação e às pretensões da mesma para aquele que possa vir a ser implementado e as mudanças necessárias a concretizar.

O Focus Group será uma ferramenta valiosa para recolha de dados para ter uma diferente visão da organização e representar o mais fielmente possível as perceções e opiniões dos elementos que a constituem.

Patton (2015) refere que potencia uma recolha rica de dados, normalmente não disponíveis quando se aplica um instrumento individualmente, além da importância da interação entre os participantes, por gerar espontaneidade e descontração no decorrer do diálogo. É um procedimento de obtenção de informação, baseado na entrevista/discussão, que utiliza simultaneamente vários participantes (entre 8 e 10 elementos) e visa compreender bem as perspetivas e opiniões dos participantes sobre determinado(s) tema(s).

O autor afirma que tem uma vantagem, para além das entrevistas, que é a da conceptualização através da construção social e entre outras vantagens, destaca: a) forma eficiente de recolher dados; b) destaca/suscita perspetivas diferentes; c) as interações entre os participantes melhoram a qualidade e a riqueza dos dados; d) os “silêncios” e assuntos evitados têm significado; e) a análise desenrola-se à medida que o processo do grupo decorre; f) é entendido como agradável para os participantes; g) recomendado para identificar temas importantes, mas não para tratar questões pessoais.

6.3. Caso em investigação

Fazendo uma alusão à empresa sobre a qual incidirá este projeto e na qual se desenvolve o meu estágio curricular, o seu *core business* refere-se ao desenvolvimento de software na área do jogo. Nasceu nesta década, na cidade do Porto, após um grupo de amigos recém-licenciados perceber a falta desta área particular do mundo das tecnologias.

Tem vindo a crescer de uma forma considerável ao ano, principalmente nos últimos três anos e passados quase oito anos de existência, a organização conta agora com 132 colaboradores (desde *developers*, *designers*, *testers*, a gestores de projeto, de produto, analistas, gestores de recursos humanos, *finance*, marketing, *talent developers*, entre outros). O seu mercado é nacional, mas essencialmente externo, desde a América Latina, Europa, Ásia, estando também em força no mercado online.

O CEO da empresa revelou ser uma empresa nacional de referência e a única no

país habilitada para a área de negócio em que investe. Os seus recursos são essencialmente jovens, média de idades entre os 25 e os 30 anos, do género masculino, tendência que se tem revertido ao longo dos últimos anos, por ser uma preocupação da gestão em não se verificar assimetrias a este nível.

No que respeita as habilitações académicas, os colaboradores são essencialmente licenciados na área da Engenharia Informática e Eletrotécnica, variando depois consoante as equipas constituídas (Finanças, Gestão de Recursos Humanos, Marketing, Design - som e imagem – etc.)

Teve um crescimento exponencial nos últimos dois anos, muito por força do alargamento do volume de negócios e na diversificação dos mercados, mais do que duplicando os colaboradores nesse espaço de tempo, previsão que se manterá para o próximo ano, com a construção de um edifício próprio da empresa, com capacidade para 300 colaboradores.

A organização apresenta uma estrutura *flat*, de proximidade entre as chefias e os colaboradores, onde o CEO representa a chefia de mais alto nível, seguindo-se cinco chiefs, cada um deles responsáveis pelas equipas *core* da empresa: *Technology Core Team*, *Creative Core Team*, *Project Core Team*, *Intelligence core team* e *Quality Assurance Team*.

A primeira é responsável pelas equipas de desenvolvimento dos jogos; a segunda, pela imagem e som dos jogos produzidos; a terceira tem como responsabilidade a gestão dos projetos em que a empresa se encontra inserida, nomeadamente nos mercados onde opera; a quarta, responsável pela matemática do jogo e por fim, a última, que é responsável por assegurar os testes finais aos jogos e a garantia de que estão funcionais.

De seguida, os *Heads*, responsáveis pela gestão intermédia, chefiam apenas uma equipa, sendo no total vinte e duas, distribuídas pelos diferentes *Chiefs*. Grande parte destas vinte e duas equipas reporta ao respetivo *Chief*, no entanto, outras há que reportam diretamente ao CEO.

A tabela que se segue descreve a função de cada uma das equipas de gestão intermédia:

Tabela 2: Equipas da organização e respetiva função

Equipa <i>Core</i>	Equipa	Função
<i>Creative Core Team</i>	Sound Design	-Produção Sonora de conteúdo para Jogo. -Produção Sonora de conteúdo para Marketing. -Suporte e Acompanhamento a Equipas.
	Game Art	- Desenvolver e produzir conteúdo gráfico para novos jogos e features e dar suporte aos proje-

		tos já existentes.
	Creative Team	- Produção Gráfica de conteúdo de Jogo.
	Prototyping Team	- Conceção e implementação de novas funcionalidades a aplicar em videojogos;
<i>Technology Core Team</i>	Operating Systems	- Responsável tanto pelo desenvolvimento dos sistemas operativos nos quais os jogos, servidores e workstations assentam; - Responsável por aplicações internas.
	Automation & Delivery	- Responsável pela automação dos processos de desenvolvimento de software; - Build de versões e a sua disponibilização através de ferramentas.
	Server Based Systems	- Responsável pelo desenvolvimento do sistema que serve de base para a implementação dos jogos SGB. - Desenvolvimento de sistemas e jogos multi-plataforma.
	Hardware	- Responsável pela gestão de todo o hardware de jogo; - Apoia projetos internos e externos da empresa no que toca ao hardware.
	Engine Architecture	- Responsável pela evolução técnica e da estrutura do principal motor de jogo land-based.
	Game Development	- Esta equipa resulta da fusão entre as equipas Game Core e Game Integrations.
	Gaming Systems	- Responsável pela gestão dos módulos dos jogos land-based; - Colaboração no desenvolvimento do novo servidor.
<i>Quality Assurance</i>	Internal Certification	- Validação/certificação de todos os produtos desenvolvidos pela empresa antes de colocar em operação.
	Customer Request	- Validação e classificação de solicitações de clientes; - Acompanhar e atualizar o <i>status</i> e a informação do cliente; - Servir de ponte entre o interior da empresa e os clientes / parceiros.
	Tech Consultancy	- Recolha, gestão e análise de informação técnica e requisitos de mercados; - Responsável pelas certificações externas dos nossos produtos.
<i>Project Core Team</i>	Project Management	- Planear e monitorizar projetos;
	Process Management	Administrar, configurar e customizar as plataformas corporativas.
<i>Intelligence Core Team</i>	Business Solutions	- Responder perante os clientes/utilizadores dos portais pela qualidade dos mesmos; - Desenvolver vários portais que suportam as operações internas da empresa e também dos clientes; - Desenvolvimento Web de soluções - internas e externas - para suporte ao negócio non-

		gambling.
	Game Math Team	<ul style="list-style-type: none"> - Responder perante os clientes pelo comportamento financeiro dos jogos; - Desenvolver a parte dos jogos que implementa os pagamentos dos mesmos de acordo com os pedidos dos clientes.
CEO	IT	<ul style="list-style-type: none"> - Criação e gestão de rede e serviços internos para apoio às actividades de todas as áreas/departamentos da empresa.
	Product Management	<ul style="list-style-type: none"> - Responsável pela definição da visão para todos os produtos da empresa relacionados com jogo; - Identifica tendências de mercado na indústria de jogo; - Gere a evolução de todos os Produtos nas áreas de negócio em que a empresa actua; - Acompanha os produtos e respectivo ciclo de vida em cada um dos mercados; - Elabora as Expectativas Anuais; - Garante o alinhamento de expectativas com os departamentos comerciais dos vários mercados.
	Finance & Administrative	<ul style="list-style-type: none"> - Otimização de custos e resultados; - Planeamento Financeiro; - Controlo Orçamental.
	Marketing & People Management	<ul style="list-style-type: none"> - Desenvolver os processos de recrutamento; - Aplicar os processos internos e dinamização dos eventos internos e externos da empresa; - Monitorização da Avaliação de Desempenho dos seus colaboradores.

Cada uma das equipas está equilibrada em termos de número de colaboradores por equipa, no entanto, a *Creative Core Team*, equipa responsável pelo design dos jogos, e a *Technology Core Team*, responsável, entre outros, pelo desenvolvimento das linguagens de programação dos jogos, são as equipas com maior número de colaboradores na empresa. A primeira tem 20 colaboradores e a segunda 40 colaboradores.

Quase todas as equipas que compõem a estrutura organizacional provêm da área da engenharia, principalmente a informática e a eletrotécnica.

A equipa responsável pelo som e imagem dos jogos, a *Creative Core Team*, tem também elementos da área da engenharia, no entanto, a grande parcela provém da área do Design e da Multimédia; a *Technology Core Team* provém na totalidade da engenharia informática e eletrotécnica, assim como as restantes, com exceção da equipa de Finance, que engloba colaboradores da área da economia financeira; a equipa de Marketing, com colaboradores de Marketing e de Recursos Humanos e a *Intelligence Core Team*, que tem colaboradores da área da Matemática, para a construção das matemáticas do jogo. No organigrama que se segue, podemos ver em mais detalhe a estrutura organizacional.

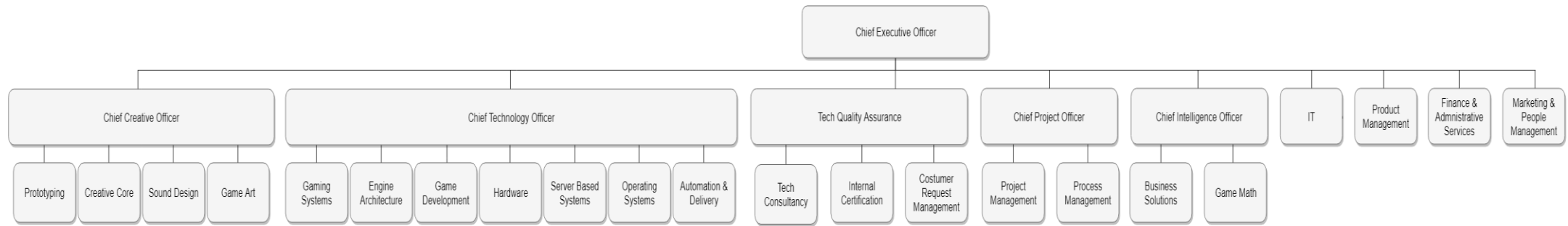


Figura 4: Organograma da Organização

De seguida, encontra a informação respetiva aos colaboradores da organização sobre a qual incide esta investigação, nomeadamente: a distribuição quanto ao género, ao grupo etário, aos anos de antiguidade e ao nível de escolaridade.

Tabela 3: Percentagem de colaboradores por género

Género	Percentagem de colaboradores
Feminino	18
Masculino	114

Tabela 4: Percentagem de colaboradores por grupo etário

Grupo etário	Percentagem de colaboradores
20 a 25 anos	26
25 a 30 anos	38
30 a 35 anos	50
> 35 anos	18

Tabela 5: Distribuição de colaboradores por número de anos de antiguidade

Anos de antiguidade	Percentagem de colaboradores
1 a 3 anos	89
3 a 6 anos	31
> 6 anos	12

Tabela 6: Distribuição de colaboradores por nível de escolaridade

Nível de escolaridade	Percentagem de colaboradores
Ensino Secundário	2
Licenciatura	68
Mestrado	61
Doutoramento	1

6.4. Processo de recolha de dados

Foram assim realizadas entrevistas estruturadas, feitas presencialmente, de modo a

permitir uma maior pesquisa do tema, bem como da captação dos comportamentos dos entrevistados face às questões que foram sendo colocadas.

Procurou-se assim analisar o discurso dos entrevistados, tendo em conta a sua experiência profissional na empresa em questão e o seu cargo de liderança. (Os guiões da entrevista foram elaborados através da revisão da literatura e encontram-se disponíveis nos anexos.)

De ressaltar que em qualquer uma das entrevistas ou dos grupos entrevistados, foi obtida sempre a sua autorização e o seu consentimento de cooperação nesta investigação, sem nunca se descuidar os intentos do estudo e o tipo de colaboração que se pretendia da parte dos entrevistados.

As entrevistas realizaram-se em momentos seguidos, isto é, entre o mês de outubro e novembro de 2017, assim como conversas com as várias equipas e colaboradores da empresa. Foram conduzidas sempre numa sala da organização, um espaço sereno, sem ruídos ou qualquer outra interferência que pudesse ser fator distrator dos entrevistados. A própria disposição dos entrevistados na sala foi pensada de forma a que ficassem o mais concentrados possível, sendo que todas foram efetuadas no período da manhã.

Importa ainda referir que em cada entrevista o seu propósito foi devidamente explicado e apresentado, sendo sempre pedida a autorização para a gravação áudio da entrevista, dando-se a garantia a todos os entrevistados no que concerne ao anonimato e reiterando a confidencialidade da informação fornecida, pedido reiterado por cada um dos intervenientes e nesta investigação garantido, sendo que as entrevistas foram transcritas assim que finalizadas de modo a facilitar a análise do conteúdo das mesmas.

De referir que houve sempre cooperação de todos os intervenientes, assim como não foram registadas situações inconvenientes.

6.5. Ciclos de investigação

O trabalho em causa envolveu três grandes ciclos de investigação, todos eles relacionados e com fronteiras difíceis de estabelecer. Apenas as estabelecemos para facilitar a compreensão por parte do leitor de todo o processo e a organização da informação. O primeiro assumiu uma perspetiva mais *top-down*, o segundo mais *bottom-up* e o terceiro consistiu na síntese de os ciclos anteriores culminando com a proposta do novo sistema de avaliação do desempenho, bem como feedback obtido após a sua implementação.

O primeiro ciclo da investigação teve como principal objetivo a compreensão do

funcionamento da organização, da sua estrutura organizacional, das políticas e dos valores da empresa, assim como da sua realidade laboral, incluindo o sistema de avaliação de desempenho existente.

O trabalho de recolha de informação realizado envolveu a consulta de documentação sobre a empresa e análise do sistema de avaliação em vigor. Outro aspeto a ter em conta neste primeiro ciclo foi a observação direta das metodologias organizacionais e recolha de informação sobre o sistema de avaliação, assim como a realização das entrevistas e focus group para recolha de informação específica e o mais abrangente possível à estrutura organizacional, bem como a transcrição das entrevistas e análise do conteúdo recolhido.

O segundo ciclo possibilitou o enriquecimento da informação do ponto de vista dos colaboradores, com conversas sobre o sistema de avaliação em vigor e as mudanças a serem implementadas no novo sistema de avaliação de desempenho. Foram conversas não gravadas, no entanto foram realizadas com todos os colaboradores da empresa, retirando-se notas de cada uma e os aspetos mais importantes referidos, de forma a obter o máximo de informação possível sobre a perceção dos colaboradores, as suas críticas e as suas aspirações para o novo sistema. Neste ciclo, o *output* principal foi a compreensão dos aspetos a melhorar/implementar no sistema de avaliação de desempenho a desenvolver, assim como as várias reuniões que foram realizadas nesta fase, permitiram a articulação com cada equipa e compreender as suas apreciações, assim como analisar o *feedback* que davam sobre o sistema de avaliação em vigor e as mudanças necessárias a implementar no novo sistema de avaliação de desempenho. No segundo ciclo da investigação, realizou-se a transcrição das entrevistas e a compilação dos aspetos mais focados pelos colaboradores, fazendo-se a seriação dos aspetos mais focados a alterar do sistema em vigor, os aspetos a manter e os passíveis de mudança e a implementar.

Por fim, o terceiro ciclo assenta na compilação dos dados obtidos nos ciclos anteriores, no estudo e reflexão sobre as apreciações manifestadas por todos os colaboradores, assim como a partilha e análise com a gestão dos pontos essenciais referidos nas entrevistas e reuniões de articulação. Esta reflexão com a gestão permitiu entre outros aspetos, compreender os aspetos mais focados pelos colaboradores de melhoria no novo sistema de avaliação, o que não gostariam de ver replicado no novo sistema a implementar, da mesma forma que permitiu a definição de novos processos de RH na empresa que não existiam ou se apresentavam deficitários.

Assim, este último ciclo permitiu a estruturação do novo modelo de avaliação de

desempenho, em consonância com as apreciações recolhidas nas diferentes entrevistas realizadas e o igual *feedback* da comunidade organizacional, após conhecimento do novo modelo avaliativo.

A ordem apresentada respeita os *timings* necessários para a integração na empresa, o conhecimento das dinâmicas organizacionais e a compreensão do sistema em vigor e o porquê da necessidade demonstrada pela gestão em implementar um novo sistema de avaliação, que vá de encontro com as pretensões de todos os envolvidos. As entrevistas e os diferentes *focus group* visaram encontrar respostas para um sistema de avaliação justo, equitativo e que responda às efetivas necessidades demonstradas.

6.5.1. Primeiro ciclo

No primeiro ciclo desta investigação e antes da realização das entrevistas, realizaram-se reuniões de articulação com a gestão de topo (CEO e Chiefs) e posteriormente com a gestão intermédia (Heads), de forma a obter informação sobre o funcionamento da empresa, a sua estrutura, as equipas e as suas funções, assim como a missão, os valores e a estratégia de mercado da empresa. De forma global, conhecer a organização no seu todo e nas suas particularidades.

Além desse conhecimento, foi igualmente importante o feedback da gestão sobre o sistema de avaliação em vigor e quais as vantagens e desvantagens desse sistema na perspectiva dos mesmos. Foi dos aspetos mais discutidos e importantes nas entrevistas, por ser uma oportunidade única de cada membro da gestão, de forma individual, falar sobre a sua perceção do sistema de avaliação de desempenho, sobre o qual avaliavam e eram avaliados e quais os fatores essenciais a modificar e implementar.

Posteriormente, após a recolha destes dados preliminares, os guiões das entrevistas foram estruturados, já com alguns *inputs* que foram dados nas reuniões iniciais e procedeu-se à elaboração das entrevistas individuais à gestão de topo da organização, denominados por Chiefs, assim como ao CEO. O guião das entrevistas pode analisar-se nos diferentes anexos e o resumo das temáticas na Tabela 10.

Além destas, foram realizados diferentes *focus group*, aos Heads, como gestão intermédia, e aos Contributors. Nos *focus group*, as questões não foram tanto sobre a realidade organizacional, mas mais direcionadas para o sistema de avaliação em vigor e as mudanças a implementar.

A tabela que se segue mostra as características dos participantes nesta fase.

Tabela 7: Caraterísticas da amostra dos elementos da gestão entrevistados

Cargo	Elementos	Género	Nível etário	Antiguidade
CEO	1	M	34	8 anos
Chief	4	1 F / 3 M	30 a 33 (2) 33 a 36 (2)	8 anos
Head (Focus group 1)	16	1 F / 15 M	25 a 30 (1) 31 a 35 (10) 36 a 40 (5)	1 a 5 anos (4) 6 a 8 anos (12)

As tabelas 8 e 9 que se seguem, mostram os dois focus group que se seguiram ao primeiro feito com todos os elementos da gestão intermédia (Heads).

Tabela 8: Caraterísticas do focus group 2

Cargo	Elementos	Género	Nível etário	Antiguidade
Contributors	10	3 F / 7 M	25 a 30 (4) 31 a 35 (3) 36 a 40 (3)	1 a 5 anos (4) 6 a 8 anos (6)

Tabela 9: Caraterísticas do focus group 3

Cargo	Elementos	Género	Nível etário	Antiguidade
Contributors	10	4 F / 6 M	25 a 30 (5) 31 a 35 (3) 36 a 40 (2)	1 a 5 anos (7) 6 a 8 anos (3)

À exceção do focus group dos Heads, o primeiro dos três grupos a ser entrevistado, que foi selecionado pelo critério de ser o grupo da gestão intermédia na empresa, os participantes do segundo e do terceiro *focus group*, foram selecionados tendo em conta os anos de antiguidade na organização, assim como a representação de elementos de diferentes equipas.

Essa definição foi estabelecida de forma a obter pontos de vista de colaboradores com diferentes experiências profissionais, anos de casa e sob alçada de diferentes chefias de

forma a obter o maior detalhe possível sobre o sistema de avaliação de desempenho em vigor e as aspirações de um novo sistema melhorado.

O facto de se optar por dois *focus group* das diferentes equipas da empresa, possibilitou não só um alcance maior e mais diversificado, da mesma forma que maior detalhe e envolvimento entre os participantes, enriquecendo a dinâmica de grupo, a informação recolhida e a própria percepção do que agrada e desagrada aos colaboradores.

De ressaltar que todas as entrevistas foram realizadas numa sala da empresa, sem restrições a registar e conduzidas pela investigadora, que moderou quer as entrevistas individuais, quer os diferentes *focus group* de forma a obter o máximo de informação possível e respostas às questões que se encontram disponíveis para consulta nos anexos I, II, III e IV. As entrevistas individuais ao CEO e aos Chiefs tiveram uma duração aproximada de 1h e os *focus group* cerca de 1h30m.

As tabelas 10, 11, 12 e 13 que se seguem apresentam a caracterização das temáticas das diferentes entrevistas feitas aos respetivos intervenientes.

Tabela 10: Caracterização da entrevista ao CEO

Entrevistado	Grupo de questões	Objetivos
CEO	I Estratégia, valores e visão da empresa	<ul style="list-style-type: none"> - Compreender o funcionamento da empresa; - Compreender em que valores acredita e as metas que pretende alcançar a curto e longo prazo; - Compreender os momentos e as memórias mais marcantes/díficeis da existência da organização; - Compreender se a organização tem delineado o seu pensamento estratégico; - Compreender meios de comunicação internos e externos; - Compreender quais os desafios enquanto CEO da empresa; - Saber qual a visão de futuro para a empresa; - Conhecer os valores e princípios de atuação da organização; - Compreender, enquanto CEO, qual a importância que dá à avaliação de desempenho; - Qual o seu papel nesse alcance.
	II Atual Avaliação de De-	<ul style="list-style-type: none"> - Compreender como funciona o sistema de avaliação em vigor, periodicidade e fases; - Conhecer os critérios de avaliação (se são iguais para todos, se variam e porquê); - Saber quais as consequências da avaliação (subida/descida de ordenado, despedida, valorização na equipa/organização, reconhecimento, etc.); - Compreender como o CEO sente o impacto da avaliação de desempenho na empresa em geral e nos colaboradores, em específico;

	sempenho	<ul style="list-style-type: none"> - Compreender o que sente por não ser avaliado como a restante organização; - Saber qual a sua abertura para a possibilidade de ser igualmente avaliado, como os restantes colaboradores da empresa; - Compreender que articulação é feita após a avaliação de desempenho ser finalizada; - Saber que tipo de outputs tira da avaliação em vigor; - Saber se tem conhecimento da opinião dos colaboradores sobre a avaliação de desempenho em vigor.
	III Visão para a nova Avaliação de Desempenho	<ul style="list-style-type: none"> - Compreender, enquanto gestor máximo na organização, quais os aspetos a melhorar na avaliação de desempenho; - Saber quais os requisitos para um sistema de avaliação exemplar; - Compreender o que o CEO considera essencial manter e as mudanças a efetuar; - Saber qual a abertura da empresa para uma avaliação 360°; - Saber se considera vantajosa a implementação de uma avaliação do tipo 360°, tendo em conta a cultura e os valores que defende na empresa; - Compreender o impacto esperado aquando da avaliação; - Compreender se a avaliação permitirá alinhamento de objetivos; - Compreender qual a sua visão para uma avaliação por objetivos.

Tabela 11: Caraterização da entrevista aos Chiefs

Entrevistado	Grupo de questões	Objetivos
CHIEFS	I Estratégia, valores e visão da empresa	<ul style="list-style-type: none"> - Compreender se a organização tem delineado o seu pensamento estratégico; - Compreender quais os desafios enquanto Chief da empresa; - Saber qual a visão de futuro para as suas equipas e para a empresa; - Conhecer os seus valores e princípios de atuação na organização; - Compreender, enquanto Chief de diferentes equipas, qual a importância que dá à avaliação de desempenho; - Saber qual o papel nesse alcance.
	II Atual Avaliação	<ul style="list-style-type: none"> - Saber quais as consequências da avaliação (subida/descida de ordenado, despedida, valorização na equipa/organização, reconhecimento, etc.); - Compreender enquanto Chief, como sente o impacto da avaliação de desempenho nos colaboradores sob sua chefia; - Saber qual a sua abertura para a possibilidade de ser igualmente avaliado, como os restantes colaboradores da empresa; - Compreender que articulação é feita após a avaliação de desempenho ser finalizada; - Saber que tipo de outputs tira da avaliação em vigor;

	ção de De- sempenho	<ul style="list-style-type: none"> - Saber se tem conhecimento da opinião das suas equipas sobre a avaliação de desempenho em vigor; - Compreender o que o Chief contempla enquanto avaliador, que critérios utiliza e quais os principais problemas que deteta; - Compreender como sente esse impacto da avaliação no colaborador e em si; - Saber qual o feedback que tem recebido dos seus colaboradores, sobre a avaliação em vigor; - Compreender se para o Chief, a avaliação em vigor tem utilidade/valor.
	III Visão para a nova Avaliação de Desempe- nho	<ul style="list-style-type: none"> - Compreender, enquanto Chief, quais os aspetos a melhorar na avaliação de desempenho; - Saber quais os requisitos para um sistema de avaliação exemplar; - Compreender o que o Chief considera essencial manter e as mudanças que, no seu ponto de vista, fariam sentido; - Saber qual a abertura da empresa para uma avaliação 360°; - Compreender o impacto esperado aquando da avaliação; - Compreender se a avaliação permitirá alinhamento de objetivos; - Compreender o tipo de tarefas que a avaliação deve incluir; - Compreender qual a sua visão para uma avaliação por objetivos; - Compreender o que os colaboradores indicam como melhoria ao sistema de avaliação.

Tabela 12: Caraterização da entrevista aos Heads (Focus group 1)

Entrevistado	Grupo de questões	Objetivos
HEADS	I Atual Avalia- ção de De- sempenho	<ul style="list-style-type: none"> - Compreender, enquanto Heads, qual a importância que dão à avaliação de desempenho; - Saber qual o papel nesse alcance; - Compreender como fazem a avaliação de desempenho dos seus colaboradores e quais os critérios usados; - Saber se a avaliação de desempenho em vigor contempla bem aquilo que fazem diariamente e os desafios que enfrentam; - Saber quais os pontos fortes/pontos fracos do atual sistema avaliativo? (Se considerarem); - Compreender qual a opinião do grupo sobre a injustiça da avaliação de desempenho em vigor; - Compreender como sentem o impacto da avaliação nos colaboradores; - Saber qual o feedback que recebem das suas equipas.
	II	<ul style="list-style-type: none"> - Compreender que melhorias introduziriam na avaliação, (porquê e como); - Compreender quais as consequências que considerariam adequadas resultarem e que gostariam ver consagradas na avaliação

	Visão para a nova Avaliação de Desempenho	<p>de desempenho;</p> <ul style="list-style-type: none"> - Saber qual consideram ser melhor altura do ano para fazerem avaliação de desempenho; - Saber quantas vezes ao ano e o porquê da forma como definiram; - Saber se consideram que deve ser definida uniformemente para todas as equipas ou específica a cada uma; - Compreender qual a opinião do grupo sobre a avaliação 360°.
--	---	--

Tabela 13: Caraterização da entrevista aos Contributores (Focus group 2 e 3)

Entrevistado	Grupo de questões	Objetivos
CONTRIBU- TORS	I Atual Avaliação de Desempenho	<ul style="list-style-type: none"> - Saber se conhecem aprofundadamente o modo como funciona o sistema de avaliação na empresa; - Compreender se lhes parece suficiente e adequado o tipo de avaliação que é feita; - Compreender se consideram que contempla de modo válido o trabalho e desafios diários dos colaboradores; - Saber quais os pontos fortes e os pontos fracos do atual sistema avaliativo; - Compreender se acham que o processo é justo e ajustado à realidade da empresa; - Saber como sentem o impacto da avaliação de desempenho; - Compreender se as avaliações que já realizaram tiveram real impacto no seu percurso na empresa.
	II Visão para a nova Avaliação de Desempenho	<ul style="list-style-type: none"> - Compreender quais as consequências que consideraria adequadas resultarem e que gostariam de ver consagradas na avaliação de desempenho que são alvo; - Saber, na opinião do grupo, qual a melhor altura do ano para fazer a avaliação e quantas vezes; - Saber se consideram que deve ser definida uniformemente para todas as equipas ou específica a cada uma; - Compreender a opinião do grupo sobre a avaliação 360°; - Saber qual a melhor avaliação de desempenho a ser implementada na opinião dos elementos do grupo; - Compreender que tipo de avaliação gostariam de ver implementada; - Compreender qual a utilidade que dão à avaliação de desempenho.

Para as chefias de topo, CEO e Chiefs, o guião das entrevistas apresenta três grupos distintos de questões, pretendendo-se em cada grupo recolher o máximo de informação possível, sobre a empresa e a sua cultura organizacional, o sistema de avaliação de desempenho em vigor e as mudanças a implementar num sistema avaliativo que vá de encon-

tro às expetativas da comunidade organizacional.

O guião da entrevista aos três *focus group*, apresenta dois grupos distintos de questões mais focadas nas equipas que lideram, centrando-se no *feedback* que os colaboradores lhes dão sobre a avaliação de desempenho e nas melhorias que referem ser importantes a implementar. Embora o tipo de gestão da empresa seja a da proximidade entre a gestão de topo e os Contributors, os Heads são a gestão intermédia e quem mais próximo está da maioria dos colaboradores, tendo assim uma visão mais realista e factual do que é dito por todos, daí a diferenciação nos guiões das chefias.

6.5.2. Segundo Ciclo

As entrevistas do ciclo anterior foram analisadas para obter informação clara e objetiva do sistema de avaliação em vigor e nas melhorias possíveis do novo sistema avaliativo, sendo como uma primeira abordagem aos colaboradores da empresa de forma a aferir os seus pontos de vista.

A partir daqui várias reuniões foram feitas com todas as equipas da organização e os seus respetivos elementos, com a igual envolvência das respetivas chefias.

Neste ciclo de investigação obteve-se informação mais detalhada, recolhida nessas reuniões personalizadas a cada equipa. Foi possível compreender os aspetos que os colaboradores destacaram para manter do sistema de avaliação de desempenho em vigor e os aspetos a melhorar, assim como os fatores a implementar de raiz.

Este ciclo revelou-se crucial por compreender as expetativas dos restantes colaboradores, com mais ou menos anos de casa, com mais ou menos experiência profissional, mas cada um com o seu contributo para enriquecer um sistema de avaliação mais válido e aceite. Estas reuniões realizadas no segundo ciclo e posteriores às entrevistas, permitiram abordar outras questões e detalhar ainda mais as opiniões dadas, assim como ouvir os restantes colaboradores da organização, para que todos se sentissem envolvidos com o processo e participantes nas mudanças a efetuar.

De referir que as entrevistas realizadas no primeiro ciclo foram fundamentais numa fase inicial para compreender a organização, o sistema de avaliação em vigor e o que seria necessário alterar no novo ciclo avaliativo. No entanto, neste segundo ciclo, onde já havia uma maior consciência das mudanças a efetuar, de que não era algo superficial a realizar e sim uma mudança profunda no sistema de avaliação, notou-se um compromisso maior e uma vontade mais vincada de todos os colaboradores em participar nas mudanças a

efetuar.

Estas reuniões enriqueceram substancialmente a perceção de quem investiga, fornecendo novos inputs ao sistema avaliativo a implementar, nas mudanças a efetuar e no novo sistema a implementar, daí se ter optado pela construção de um sistema de avaliação de desempenho de raiz e não uma reformulação do sistema avaliativo em vigor. Neste ciclo, procedeu-se também igualmente à transcrição das entrevistas realizadas de forma a analisar mais detalhadamente os aspetos focados.

Após obter a súmula do que foi dito pelos colaboradores, novas reuniões com a gestão de topo foram realizadas de forma a partilhar com eles os comentários dos colaboradores e as expetativas que manifestaram sobre o sistema a implementar.

Essas reuniões permitiram o alinhamento entre a gestão e os seus colaboradores, assim como a compreensão de parte a parte, das mudanças a implementar e da urgência em se implementar um sistema de avaliação de desempenho mais ajustado à realidade da empresa, indo de encontro ao que a comunidade organizacional ambiciona.

6.5.3. Terceiro ciclo

Após a compreensão da cultura organizacional e das entrevistas às chefias e aos colaboradores (primeiro ciclo) e o feedback recolhido das reuniões personalizadas a cada equipa da organização (segundo ciclo), procedeu-se à conceção do novo sistema de avaliação de desempenho, à definição da sua estrutura e ao alinhamento do novo sistema com o feedback recolhido.

As reuniões (segundo ciclo) que se seguiram às entrevistas (primeiro ciclo) permitiram a perceção de processos de RH por definir ou pouco claros aos colaboradores da empresa e que, no ponto de vista da comunidade organizacional, eram preponderantes para o seu desenvolvimento na organização, processos esses diretamente ligados ao sistema de avaliação de desempenho. Grande parte dos relatos recolhidos colidiam nesse sentido, como iremos ver mais à frente, onde se demonstrava a necessidade de alinhar o novo sistema de avaliação de desempenho com outros processos internos, como plano de formação, plano de carreira, descrição de funções, entre outros que surgiram pela exigência do novo sistema de avaliação de desempenho.

Todos estes processos foram desenvolvidos neste último ciclo, de forma a garantir que o sistema de avaliação de desempenho está ancorado noutros processos que o sustentam e garantem a confiança dos colaboradores, assim como alinham as suas expetativas

com a gestão da empresa.

Um dos processos mais destacados nas reuniões e que está diretamente ligado com a avaliação de desempenho, foi o plano de carreira e o conhecimento dos colaboradores sobre o percurso que podiam fazer na empresa. Nada estava definido e não havia conhecimento por parte dos colaboradores desse processo evolutivo na organização.

Após novas reuniões realizadas com a gestão já neste terceiro ciclo e durante a construção do novo sistema de avaliação de desempenho foram, de forma a passar este feedback dos colaboradores e da necessidade de se alinharem os processos internos.

Por sua vez, o sistema de avaliação de desempenho da organização foi, nesta fase, sendo construído por base na literatura consultada, assim como no *feedback* dado por todos os colaboradores da organização, desde as chefias aos Contribuintes.

Definiu-se nesta fase, que seria um sistema de raiz por força da descrença organizacional do sistema antigo, assim como pelo rigor e compromisso que se implementou desde o início neste processo, por todos os intervenientes.

Para a sua construção, além das entrevistas iniciais, muitas conversas informais e reuniões com as equipas foram sendo feitas, sendo que detalhei as principais, de forma a alinhar as suas expectativas com o novo sistema de avaliação.

Após meses de entrevistas, reuniões e pesquisas o novo sistema de avaliação emerge assente nas expectativas da comunidade organizacional, definem-se novos processos a esse sistema diretamente relacionado, criando-se um vínculo sólido e comprometido antes não verificado entre os colaboradores e o sistema de avaliação de desempenho e deles próprios com a gestão.

7. Apresentação dos resultados

Neste capítulo são apresentados os resultados da investigação desenvolvida, tendo em conta o quadro teórico pertinente e os resultados obtidos a partir da análise de documentos internos da organização, análise do conteúdo das entrevistas, veiculados através das entrevistas realizadas à gestão de topo, ao *focus group* da gestão intermédia e aos *focus group* igualmente realizados aos Contributors.

Após todas as entrevistas realizadas e as reuniões de articulação com as diferentes equipas da organização, são apresentados os resultados da investigação desenvolvida, tendo em conta os resultados obtidos a partir da análise de documentos internos à organização.

A tabela que se segue mostra a informação que se recolheu em cada um dos grupos de questões dos guiões, de forma a obter a informação necessária.

Tabela 14: Categorias e subcategorias em análise nos diferentes grupos de questões

Categorias	Subcategorias	Elementos entrevistados
I. Organização	<ul style="list-style-type: none"> - Missão; - Visão; - Valores; - Objetivos curto, médio e longo prazo; - Estratégia organizacional; 	CEO e Chiefs
II. Antigo sistema de avaliação	<ul style="list-style-type: none"> - Funcionamento do sistema de avaliação; - Utilidade desse sistema de avaliação; - Pontos fortes e pontos fracos; - Impacto dessa avaliação nos colaboradores; - Feedback; - Critérios do sistema de avaliação. 	CEO e Chiefs Focus group - Heads e Contributors
III. Novo sistema de avaliação	<ul style="list-style-type: none"> - Mudanças a implementar no novo sistema; - Repercussões da avaliação de desempenho; - Progressão de carreira; - Recompensas; - Mudanças que trará na organização/colaboradores; - Avaliação 360°. 	CEO e Chiefs Focus group - Heads e Contributors

Esta divisão tornou-se fundamental para o entendimento por parte dos entrevistados sobre a informação que se pretendia recolher, assim como a organização da informação recolhida por parte de quem conduz as entrevistas. Esta estrutura permitiu igualmente uma análise de conteúdo mais organizada e um entendimento mais claro e lógico da informação a seguir disponibilizada e detalhada.

O anterior sistema de avaliação de desempenho era, pelo exposto, um sistema desajustado, inadaptado ao modelo de gestão e à cultura organizacional da empresa, com pontos a avaliar dúbios e que em nada refletiam a organização. Existiam pontos, cerca de 40, em avaliação como: “conservação de máquinas e equipamentos”, “limpeza do espaço e ambiente”; “forma como se apresenta na empresa”, “senso comum”, “predisposição”, entre outros. A escala avaliativa contemplava **6 níveis**, com a seguinte descrição:

Nível 1 – Desempenho abaixo da exigência, dificuldades para atingir os requisitos.

Nível 2 – Desempenho atingido parcialmente, requer melhorias.

Nível 3 – Desempenho normal, atinge completamente as exigências do cargo.

Nível 4 – Desempenho excede parcialmente as exigências do cargo.

Nível 5 – Desempenho excede substancialmente as exigências do cargo.

Nível 6 – Desempenho excecional, muito superior às exigências, de uma forma regular e constante.

Os colaboradores percecionavam esta escala como desajustada pela quantidade de níveis, sendo que a crítica mais constante era a de que as chefias não tinham o mesmo entendimento sobre a escala, sendo que o que para um Team Leader o nível 4 seria correspondente ao “muito bom”, para outros era ao nível do “suficiente”, sendo o nível 6 o que correspondia ao “muito bom”, o que levava a grandes discrepâncias nas notas dos colaboradores e injustiças na avaliação.

O ciclo avaliativo contemplava 6 meses, semestral, sendo que eram sempre os mesmos pontos consecutivamente avaliados, não havendo ajuste e alteração nos mesmos.

Não se verificavam *check-points* durante o semestre, de forma a haver alinhamento entre as chefias e os colaboradores, sendo que era na reunião final de *feedback* que os colaboradores tinham real perceção do trabalho desenvolvido.

Estão também aqui consagradas as respostas às questões pelo *focus group* dos Heads, por terem igualmente um papel importante e mais próximo com os colaboradores, por serem da gestão intermédia, fazendo a ponte entre a gestão de topo e os Contributors.

O procedimento de análise será assim a confrontação de todas as respostas à gestão para cada uma das questões colocadas e inferir daí o ponto de vista a nível individual e o alinhamento entre todos, sendo que cada uma das entrevistas foram feitas em separado, à exceção dos Heads.

7.1. Compreensão do funcionamento da organização

Nesta secção é apresentada a análise de conteúdo referente à fase de entrevistas, nomeadamente a compreensão do funcionamento da organização. Entrevistas nesta primeira categoria apenas realizadas ao CEO e aos Chiefs (gestão de topo) da organização. A análise encontra-se dividida nas categorias e subcategorias definidas no ponto 6 (Tabela 14).

Categoria I – Organização

Relativamente à **missão**, procurou-se conhecer a opinião das chefias de topo, sendo que se notou claramente uma consistência no discurso dos entrevistados, referindo-se a satisfação dos clientes, o melhoramento dos produtos desenvolvidos e *“tornar as pessoas capazes e autónomas com a responsabilidade que lhes é associada”*, como foi referido por um dos Chiefs da empresa. Para o CEO revela-se importante inteirar-se também de *“cada área e lidar com as pessoas, as suas motivações, gerir as expectativas e os conflitos que surgem”*, tal como referiu. Um dos Chiefs refere que será importante *“manter a génese da empresa, o espírito crítico e a raça de trabalho que sempre nos caracterizou. Se perdermos estes pilares, perde-se a essência que dá o rumo positivo que tem dado à empresa até aqui.”*

O foco de forma geral na missão é a satisfação dos clientes, a qualidade dos serviços prestados, assim como as pessoas e a capacidade d trabalho de todos na empresa.

Neste primeiro ponto, foi importante perceber o alinhamento formal e estratégico entre todos os Chiefs e o CEO nas suas formas de liderança, sendo que não se verificarem divergências nas informações partilhadas e na missão da empresa.

Pretendem *“retirar o máximo potencial do rigor do trabalho que executamos, para benefício dos nossos colaboradores, clientes e sociedade em geral, criando valor económico e social a longo prazo”*, tal como referido pelo CEO.

No âmbito da **visão**, o CEO foi perentório em afirmar que pretende que a empresa seja uma referência nacional, *“ser uma das maiores referências nacionais e número um neste negócio”*. Um dos Chiefs refere que a visão é a empresa *“poder expandir-se ainda mais e ser vista como a empresa referência na área. O futuro passa por tomarmos cada vez mais parte daquilo que é o grupo e estarmos na vanguarda daquilo que se faz e depender mais das nossas ideias e daquilo que fazemos”*. Um

aspecto focado por uma das chefias de topo foi a necessidade de tornar a empresa internamente mais estruturada *“chegar à normalização e ao patamar em que tudo está devidamente estruturado e uma imagem externa ainda mais atrativa.”*

Este aspeto sugere a preocupação das chefias em projetar a organização além-fronteiras, com a certeza que só será possível se internamente os processos forem devidamente melhorados e uma imagem mais trabalhada, com um devido *employer branding*. Nota-se a comunhão entre todas as chefias de topo neste aspeto, demonstrando um alinhamento interno na forma de gestão e na visão da organização interna e externamente.

Quando questionados sobre os **valores**, as cinco chefias responderam alinhados com o que é defendido no manual de acolhimento da instituição, onde manifestam compromisso de *“apoio e desenvolvimento dos seus colaboradores”, “apoio ao meio local”, com “atividades assentes em boas práticas, na melhoria contínua e na promoção ativa da inovação, proporcionando um ambiente e trabalho agradável, motivador, seguro e ajustado aos colaboradores e à estratégia competitiva da organização”,* tal como referido por um dos Chiefs. Outro aspeto referido nesta subcategoria sobre a realidade organizacional tem a ver, segundo o CEO, com *“desenvolver a ética e a confiança num horizonte de longo prazo e assente em relações de confiança com as partes interessadas, pensando no presente e no futuro”*. Foi comum às chefias ouvir palavras como a *“promoção da igualdade, o aperfeiçoamento pessoal”, “o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional dos seus colaboradores”, “melhorar o desempenho”, “formular propostas comerciais honestas e claras”,* serem abertos e transparentes, bem como cooperantes com outras organizações de melhoria do meio envolvente. Esta informação é igualmente consistente com o disposto do manual de ética e conduta da organização que defende esta abordagem quer interna à empresa, quer externamente.

Nos **objetivos de curto, médio e longo prazo**, as chefias manifestaram que *“o mais importante é o foco, o objetivo e o mensurável, de forma a não defraudar as expectativas da gestão e dos seus colaboradores, mas também objetivos ambiciosos para os motivar”*. É dada importância à gestão por objetivos focados e claros, como forma de motivação tal como Locke e Latham (2002) referem que quanto mais difícil for um objetivo para o colaborador, maior é a sua realização profissional quando o alcança e defendem também que a definição dos objetivos ambiciosos está elencada ao desempenho.

Nesta e na próxima categoria de análise, sobre o sistema de avaliação que tem esta-

do em vigor nos últimos anos na organização, assim como o novo sistema de avaliação, as entrevistas foram realizadas não só às chefias, mas também à gestão intermédia, pelos Heads (*focus group*), bem como aos colaboradores (Contributors) dos restantes *focus group* realizados.

Categoria II – Antigo sistema de avaliação

Quanto à estrutura do antigo sistema de avaliação e segundo documentação e entrevistas realizadas, este apresentava-se de forma geral para cada colaborador, pontos a avaliar iguais para cada um, subjetivos e com pouco foco no trabalho individual e por equipas, assim como representava uma avaliação pouco alinhada com a estratégia da organização e as pretensões futuras da empresa.

Quando os entrevistados foram questionados sobre o **funcionamento do antigo sistema de avaliação**, as críticas e as perceções foram variadas e de certa forma concordantes entre todos, sendo que foi perceptível o desajuste do sistema de avaliação antigo com as ambições dos colaboradores e da gestão da empresa. Desde logo o CEO referiu que *“é um sistema mais tradicional e menos ajustado à realidade da empresa”*. Uma das chefias de topo refere que *“o que se lê neste sistema não é muito importante. Se fosse mais personalizada à realidade da minha equipa poderia tirar mais ilações do que se passa, mas o atual não permite isso, torna muito difícil poder referir isso e dar um feedback concreto a cada um.”* Outro Chief refere que *“os colaboradores dão mais importância à conversa na reunião de feedback do que ao preenchimento da plataforma. A escala também não se ajusta e há queixas disso.”* Alinhado com isto, uma outra chefia de topo chega a classificar o sistema antigo como *“caótico”*, sendo que *“já tivemos vários métodos e temos este último que também não sei se é o mais adequado, suscita-me muitas dúvidas porque acho que cada equipa deveria ser avaliada de forma diferente, tentar encontrar uma forma de o fazer e bem feito.”*

Outro aspeto referido por um dos entrevistados no *focus group* dos Heads foi que seguem um *“modelo adaptado para uma outra realidade, um país diferente, distinto do nosso”*, criando a sensação de um sistema inválido, criado sem ter em conta a realidade da empresa, das suas equipas e dos seus colaboradores. Na sua generalidade, no *focus group* dos Heads, houve concordância quanto a este aspeto, sendo que um dos elementos reforçou com a opinião que *“há muito desconforto por este tipo de modelo, embora não se apresente uma alternativa, mas para outros são os mínimos obrigatórios.”*

No *focus group* dos Contributors, surge desde logo a opinião de um elemento, refe-

rindo que “*começando pelo questionário, houve logo uma grande dúvida que foi como quantificar aqueles pontos naquela escala, o que é um 5, o que é um 4, etc. Escala enorme que ninguém concorda com ela, a margem de erro é considerável e mesmo para os Team Leaders*” e este aspeto é transversal desde o CEO, às chefias de topo e aos Contributors participantes nas entrevistas. Um aspeto particular referido por um dos Contributors foi que “*cada um dos Team Leaders pode avaliar como entende porque é o ponto de vista deles e esta avaliação permite isso e não modera esse uso. Há equipas avaliadas de forma muito mais positiva que outras e a interpretação é que se houver uma avaliação externa assumem que assim sendo aqueles são melhores, o que pode ser incorreto e injusto aos olhos dos restantes.*”

A consistência entre chefias na forma de avaliar revela-se uma preocupação dos colaboradores, sendo que o processo avaliativo deve ser visto como de reconhecimento, intervenção e desenvolvimento dos colaboradores, como também das suas equipas, alinhado com a estratégia da organização. Um dos participantes referiu que “*a avaliação na verdade passa pelo feedback da chefia, mas uns Team Leaders são mais constantes que outros e essa inconsistência é complicada do nosso ponto de vista*”, sendo um indicador claro de melhoria no próximo sistema avaliativo. Cunha *et al* referem que um sistema desalinhado não é mais do que um instrumento de discriminação e diferenciação, o oposto do que se espera de um sistema avaliativo válido e confiável.

No que concerne a **utilidade deste sistema de avaliação**, os participantes estão alinhados, chefias e colaboradores são unânimes em referir que o sistema de avaliação antigo não tem uma ligação direta a progressão de carreira nem aumento salarial, apenas importa a reunião de feedback em que os colaboradores percebem os pontos de melhoria, articulam com as chefias as necessidades e os desafios do semestre seguinte. Câmara (2015) sobre este aspeto refere que além de medir o esforço do candidato, a avaliação de desempenho auxilia na administração salarial, sendo que no sistema antigo da organização, essa questão não está alinhada com o output da avaliação que é feita dos seus colaboradores.

Uma das chefias referiu que “*nada acontece quando as pessoas são avaliadas, não há consequências sobre isso, sejam boas ou más. Acontece que a avaliação está muito associada ao feeling pessoal que as pessoas têm pela pessoa que as está a avaliar.*” Uma chefia intermédia entrou em concordância, referindo que “*nada está definido, cada um tem autonomia de gerir da forma que entende mais apropriado, o que na verdade se revela complexo porque devia ser um sistema uniformizado*”. Um dos colaboradores no *focus group* alertou para o facto de que “*a avaliação sem um propósito objetivo torna tudo menos fiável*”, acrescentando outro que “*tem de haver muito mais transparência e ser muito*

mais objetivo”.

Deste feedback e que é geral, conseguimos compreender de que além de a avaliação de desempenho não ter um proveito concreto e definido, quer do ponto de vista das chefias, quer do ponto de vista dos colaboradores, a forma como está estruturado, leva a que não seja credível, nem convenientemente claro. A avaliação deve ser fiável e com um propósito definido, para saberem a que é que está associado, caso contrário referem que de nada vale o esforço realizado de parte a parte. Se atendermos aos requisitos da avaliação de desempenho referidos por Caetano (2008), muitos deles estão desajustados ou nem tidos em conta na avaliação feita pelos moldes descritos pelos colaboradores.

Quando questionados sobre os **pontos fortes e os pontos fracos** do sistema de avaliação anterior, as chefias de forma geral, referiram que “*a reunião de feedback*” e um “*sistema avaliativo semestral*” seriam os únicos aspetos a destacar de um sistema no qual não se revêem e não se identificam. No que concerne os pontos fracos, muitos do que já foi sendo dito nesta análise de conteúdo já exposta, uma “*escala desajustada*”, “*objetivos gerais a todos e comuns a todos os colaboradores*”, “*pontos em análise subjetivos e pouco passíveis de medir e quantificar*”, entre outros. Nos *focus group* aos Contribuintes, além de todos os aspetos atrás referidos, o “*desalinhamento das chefias na forma de avaliar*” foi o ponto mais referido, causando uma percepção de injustiça e descrédito do sistema avaliativo. Nickols (2007) enfatiza essa importância, ao dizer que o sistema de avaliação deve ser visto como uma ferramenta útil ao progresso da organização e dos seus colaboradores e à sua motivação no trabalho.

Na subcategoria do **impacto dessa avaliação nos colaboradores**, compreende-se esse desalinhamento na forma de avaliar já falado pelos colaboradores e de encarar o sistema de avaliação. Um dos Chiefs refere que “*sinto que não há a motivação devida, devia ser algo mais credível e potenciar o efetivo sucesso, criar mais impacto*”. Aquando das entrevistas, as chefias revelaram que recebem constante feedback dos colaboradores sobre esta forma de avaliação e demonstram o desagrado, porque a esta ineficiente estruturação, estão adjacentes outros processos também eles mal definidos ou por clarificar. Um dos colaboradores referiu mesmo que “*gostaria que fosse diferente, não causa impacto nem nos dá garantias de evolução, está alinhada com o quê? Não sabemos, nem mesmo as nossas chefias, elas próprias discordam com esta forma de avaliação*”. Neste aspeto denota-se a comunhão de ideias quanto à forma como se sente a avaliação e os seus resultados na organização.

Quanto ao **feedback** que o sistema de avaliação permite, os Contributors nos *focus group* referiram algo que configura o oposto ao que se espera, dizendo que “...o processo é ultrapassado e não representa os valores da empresa. Os colaboradores sentiriam-se muito mais valorizados com um sistema que considerassem justo e claro do que como este está, é este o feedback que tenho passado desde a primeira avaliação.”

Um dos Chiefs referiu inclusive que “...noto que se cansam de dar feedback. Porque não vão estar sempre a repetir as coisas que dizem e não estamos a ter capacidade de dar seguimento ao que dizem. Temos que dar o sentimento de conclusão aquilo que nos dizem e às preocupações que nos passam.” Este aspeto demonstra a preocupação por parte das chefias em mudar o sistema de avaliação com o qual eles próprios não se identificam e sobre o qual se vêm obrigados a avaliar as suas equipas e os seus colaboradores.

Um Head refere que “...não é positivo, na verdade parecem indiferentes. Isto porque não vêm validade neste sistema de avaliação, não lhes traz confiança, além de descrédito...”, finalizando outro Head dizendo que “acho que estamos todos de acordo neste ponto, não dão um feedback positivo e chegou-se ao ponto de o que conta é a reunião de feedback no final do processo, porque o que a plataforma contempla e este sistema no geral, traz um resultado quase nulo a todos nós: avaliadores e avaliados”. Esta opinião final representa a ideia que a organização tem do seu sistema avaliativo, sendo que avaliadores e avaliados confluem na mesma opinião.

Da parte dos Contributors há de certa forma um desgaste claro de partilharem com as chefias que a forma como são avaliados não é alinhada com as suas expectativas, nem com o que devia ser um sistema de avaliação válido, situação essa também percecionada pelas chefias que vêm nos colaboradores o desgaste face a um sistema pouco credível e eficaz.

Quanto aos **critérios do sistema de avaliação** e pelo exposto ao longo desta análise das entrevistas realizadas, não se pretende mais do que um sistema de avaliação representativo da cultura organizacional, que potencie os seus colaboradores e que os promova no sentido de melhoria contínua e foco no desenvolvimento.

Aguinis (2009) refere que se deve estruturar de forma a que se clarifica a missão e objetivos da empresa, definindo as suas ambições, os objetivos a atingir e os procedimentos que vai usar para alcançar esses objetivos e onde define o que cada colaborador deve fazer e como alcançá-los.

Desta análise na categoria “antigo sistema de avaliação” e as suas subcategorias, há um consenso visível e claro entre chefias e colaboradores, com ideias bem definidas sobre o que não pretendem para o novo sistema de avaliação, expondo ao longo desta análise as suas opiniões sobre o que funciona incorretamente no sistema antigo e os aspetos nos quais não se revêem. Este contributo de análise e reflexão por parte da organização no sistema antigo demonstra as suas fragilidades, sendo que se salienta a falta de confiança, de credibilidade e de coerência com as políticas da organização e a forma como tratam os seus colaboradores.

Categoria III – Novo sistema de avaliação

Na opinião dos participantes há muitas **mudanças a implementar no novo sistema de avaliação** para aumentar a credibilidade do sistema da avaliação do desempenho, nomeadamente:

i) o acompanhamento por parte de um profissional especializado de RH, tal como um dos Chiefs refere “...um acompanhamento devido, um RH mais internacional e melhorar o atual. *Fazer um melhor follow up e desenhar respostas que possam preencher essa lacuna. Depois no sistema em si, temos mudanças mais específicas, como a escala de avaliação, definir objetivos concretos e específicos por equipas e por colaborador, por exemplo*”. Este ponto de vista configura as restantes chefias que vêm nos seus colaboradores o descrédito das avaliações feitas e a necessidade urgente de mudança, de forma a retomar a confiança de todos.

ii) customização dos critérios de avaliação em função do trabalho desempenhado por cada equipa, “*Somos muito diversificados, daí talvez ser importante ter um âmbito customizado a cada equipa. Isso seria, a meu ver, muito vantajoso para motivar (Chief)* “...apostar numa avaliação ajustada às equipas e a cada colaborador individualmente, o que será esperado da minha equipa não será da que está ao meu lado nem o que se espera de mim, do meu colega de equipa, penso que seria muito mais vantajoso até para a empresa este foco nas pessoas e nas equipas.” (Contributor).

iii) objetividade dos critérios avaliados “...*que seja menos subjetivo, mais simplificado, mais objetivo.*” Um Head referiu que “*existem muitas mudanças a efetuar, mas a melhor será aquela em que os colaboradores acreditam. É muito difícil para mim estabelecer os critérios, o mais importante é trazer aquilo que eles acham que devem ser avaliados e o que melhorar.* Esta perceção de certa forma concentra em si a opinião geral da empresa.

iv) Avaliação por objetivos, tal como outro Chief refere como mudança “... a avaliação direcionada para objetivos e isso não existe. Todos são avaliados da mesma maneira, o Chief tem objetivos que estipula com o colaborador, mas não há nada definido e é muito importante, a meu ver, esses objetivos estarem estipulados e bem definidos. Tens o sistema de avaliação e o que vais avaliar? Tem que ter alguma coisa, é muito subjetiva da forma que está. Portanto seria importante estabelecer bem os objetivos a atingir”.

No que diz respeito à opinião dos Contributors, começam por falar sobre a objetividade do novo sistema, referindo que “...os Team Leaders promovam as conversas de articulação com os colaboradores...”, assim como Gruman e Saks (2011) defendem um modelo avaliativo que fomente o engagement dos colaboradores e os estimule na evolução e motivação no trabalho.

iiiv) Progressão de carreira. Um dos Contributors entrevistados referiu que “...posso evoluir cá dentro tendo em conta aspetos como a minha avaliação de desempenho? É algo em que tenho insistido com a minha chefia e que acho que é fundamental. Estou cá e não sei para onde posso ir e até onde posso ir.” No último focus group foi referido por um dos colaboradores que “...na verdade, a avaliação deveria servir para algo como distinguir as boas performances das mediócras e destacar quem fez por merecer e ajudar quem menos contribuiu a ser um asset igualmente importante. Este sistema como está, não premeia nem os bons nem os maus, é neutro quanto a isso e não deveria ser.” Este aspeto é fundamental, significando que o sentimento de injustiça percecionado pelos colaboradores face à passividade da gestão sobre más performances, pode ser duplamente prejudicial: não ajudar no desenvolvimento contínuo dos colaboradores com desempenhos menos favoráveis, assim como desencorajar os perfis mais ativos e com performances de destaque, sendo duplamente desvantajoso esta atitude para a organização e para os seus colaboradores.

Relativamente à subcategoria **repercussões da avaliação de desempenho e a repercussão na carreira**, para os colaboradores é importante “... saber se a empresa está aberta a adaptar a avaliação à sua realidade e não ao geral, porque seria muito mais vantajosa uma avaliação.” Esta afirmação confirma o que vem sido dito sobre uma avaliação representativa da realidade da organização e não ao genérico, como até então, com o modelo avaliativo anterior. Um Head referiu que “deviam ser traçados objetivos específicos e fazer check-points no momento que têm de ser feitos. As pessoas trabalham por alguma razão e acho que devia estar associado ao desempenho efetivo de cada um.” Referem que “uma avaliação bem definida, com as repercussões bem estabelecidas e claras para qualquer colaborador na empresa, é o mínimo pedido a qualquer instituição de trabalho...”.

Quanto a este ponto, o CEO refere que “...*existem processos a serem definidos e a avaliação de desempenho certamente alavancará outros que são igualmente urgentes. A progressão de carreira verá na avaliação de desempenho melhorada uma ferramenta útil nesse caminho que traçámos...*”.

No que concerne o ponto das **recompensas**, é outro aspeto referido pelos entrevistados, especialmente pelos Contributors e Heads, em que referem que “...*nada está definido, existem muitos processos ainda por definir, talvez pelo facto de a empresa ser jovem ainda, mas o rápido crescimento dos últimos dois anos essencialmente, urge medidas rápidas e com definição clara do que se espera de cada um e em que medida serão recompensados pelo seu esforço...*”.

A gestão assume que existem pontos a melhorar, mas que “...*é um aspeto muito particular e sensível. É algo a evoluir e com a máxima cautela para não estar desajustado às expectativas de todos...*”, tal como referido por um dos Chiefs. Outro Chief completa a ideia anterior reforçando que “...*não podemos passar a ideia errada aos colaboradores de que se tiverem uma avaliação de nível superior serão aumentados no imediato, outros aspetos são tidos em conta, sendo a avaliação uma ferramenta ao nosso alcance para avaliar as boas e as menos boas performances...*” A gestão revela assim cautela em não ligar a avaliação de desempenho diretamente ao aumento salarial, referindo que “...*deverá ser feito numa fase posterior à avaliação e após a ponderação da avaliação em junção com outros fatores...*”.

O penúltimo subtópico foi de particular concordância entre todos os entrevistados, chefias (CEO, Chiefs e Heads) e os Contributors. Quanto às **mudanças que trará na organização/colaboradores**, os colaboradores referiram que antevêm grandes vantagens na mudança do sistema de avaliação e o melhoramento de todos os processos associados, essencialmente o plano de carreira e de progressão e o plano de formações (internas e externas) dos colaboradores. “Uma avaliação de desempenho ajustada à empresa e aos seus colaboradores, assim como ao trabalho que desenvolvem, permite a confiança deles para com a empresa e um vínculo mais efetivo entre todos...”, tal como referido por um Head. Um Contributor referiu igualmente que “...*se eu souber onde estou, para onde vou e o que preciso para lá chegar, ficarei muito mais realizada na empresa e com mais certezas de quem cá quero continuar...*”.

O último tópico em análise disse respeito à **avaliação 360°** e às vantagens ou desvantagens que as partes pudessem antever nesta possibilidade. Não se verificaram discre-

pâncias nas opiniões a esta forma de avaliação, concordando com esta forma de avaliação, embora com as devidas precauções. Um dos colaboradores referiu que “...a avaliação 360° é a avaliação que reflete o trabalho efetivo de cada um, por ter em conta a opinião de todos aqueles que estão envolvidos no meio profissional do colaborador avaliado, fazendo com que a avaliação seja o mais fidedigna possível...”. Um dos Contribuintes referiu apenas que “...existe sempre a possibilidade por questões de afinidades ou não, de se majorar uma avaliação ou torná-la mais medíocre do que na verdade é por parte dos envolvidos...”, no entanto, cabe à chefia essa supervisão e acompanhamento do processo para que não haja margem para avaliações tendenciosas dos envolvidos ao colaborador.

Cunha *et al* (2010) consideram que uma avaliação percecionada com representativa, contempla uma avaliação justa e objetiva será aquela que se complementa com a visão de todos os intervenientes e que rodeiam o colaborador (stakeholders internos e externos), possibilitando uma visão mais ampla e real do avaliado, como é o caso da avaliação 360°.

7.2. Pontos de convergência em relação à avaliação de desempenho

A tabela 15 que se segue, mostra em detalhe a informação recolhida para cada um dos campos e que resume os principais aspetos referidos nas reuniões, assim como os mais falados nas diferentes equipas, quer nas entrevistas realizadas e já apresentadas, quer nas conversas e reuniões que se seguiram.

Estes aspetos foram fundamentais para compreender o ponto de vista de todos os colaboradores da empresa, independentemente do cargo que ocupem, do sistema de avaliação de desempenho em vigor e das mudanças a implementar num novo sistema avaliativo a ser implementado na organização.

Tabela 15: Aspetos referidos pelos colaboradores sobre o atual e o futuro sistema de avaliação

Aspetos a manter	Aspetos a melhorar	Aspetos a implementar
<ul style="list-style-type: none"> - Periodicidade do sistema de avaliação de desempenho (manter-se semestral); - Reunião de <i>feedback</i> entre a chefia e o colaborador. 	<ul style="list-style-type: none"> - Critérios de avaliação definidos e explícitos para a comunidade organizacional; - Redução da quantidade de objetivos a avaliar; - Objetivos mais claros e ajustados à organização, às equipas e a cada colaborador, individualmente; - Objetivos passíveis de mensurar e pouco subjetivos; - Feedback mais regular ao lon- 	<ul style="list-style-type: none"> - Possibilidade de avaliação dos colaboradores à respetiva chefia; - Alinhar a avaliação de desempenho com a progressão de carreira de cada um, dentro da organização; - Reforçar os planos de formação para colaboradores com performances menos favoráveis; - Desenvolver planos de de-

	<p>go do período avaliativo;</p> <ul style="list-style-type: none"> - Escala de avaliação mais reduzida e adequada; - Rigor na avaliação; - Interpretação das premissas avaliativas de forma transversal às chefias. 	<p>envolvimento para colaboradores com avaliações permanentemente deficitárias;</p> <ul style="list-style-type: none"> - Desenvolver um sistema de recompensas ajustado e alinhado à avaliação de desempenho; - Repercussões da avaliação; - Plataforma informática de avaliação ajustada à realidade da organização, mais funcional e prática.
--	---	--

Esta informação foi partilhada com as chefias de forma a dar-lhes a conhecer formalmente as perceções dos colaboradores e a consolidar o que de uma forma ou de outra já lhes foi dito pelos colaboradores em avaliações passadas.

Podemos inferir que é comum à comunidade organizacional a vontade de mudança, a necessidade de estruturar um novo sistema mais fiável e que agregue a confiança dos avaliados e dos avaliadores, focado nas equipas e na individualidade, sem perder o foco no essencial que é a estratégia competitiva da organização.

Esta reflexão mais formal do sistema de avaliação e as diferentes entrevistas permitiram confirmar uma sintomatologia transversal a todos sobre a utilidade do sistema de avaliação em vigor, para se passar para um novo sistema revigorado, melhorado e ajustado à realidade da empresa.

8. Conceção do novo sistema de avaliação de desempenho

O sistema de avaliação de desempenho resulta assim do conjunto de *outputs* das entrevistas e dos *focus group* iniciais, assim como das reuniões com os colaboradores de forma a compreender qual o melhor sistema de avaliação a implementar.

A Figura 5 apresenta um fluxograma do instrumento de avaliação de desempenho, constituída pelos diferentes aspetos. Este ponto descreve as diferentes fases do instrumento de avaliação e o justificativo das opções tomadas em conjunto com a gestão para a definição do novo sistema de avaliação de desempenho.

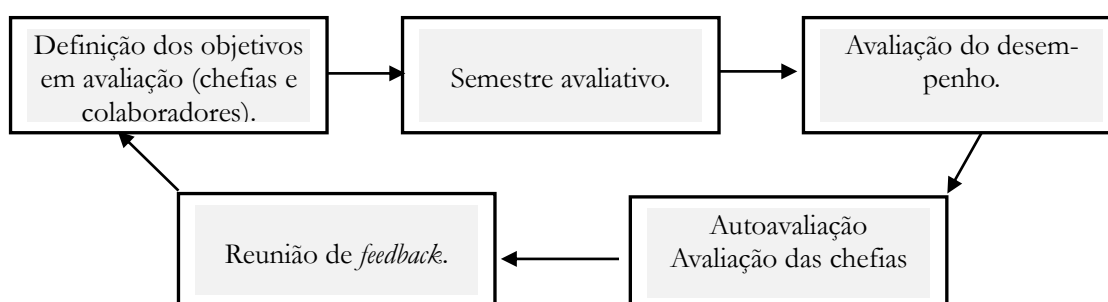


Figura 5: Fluxograma da avaliação de desempenho

Após conversações posteriores com as chefias e dado o *feedback* final de todas as reuniões realizadas, pretendeu-se uma avaliação semestral e um instrumento de avaliação que avaliasse objetivos definidos pelas chefias para os colaboradores, assente na seguinte estrutura, apresentada pela Figura 6:

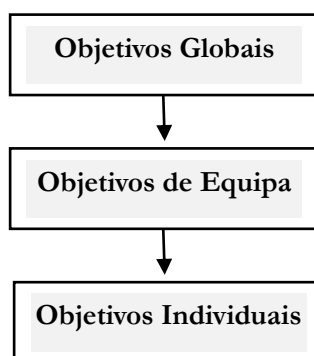


Figura 6: Estrutura dos objetivos avaliativos

Tal como já referido nesta investigação, Cunha *et al* (2010) refere que é importante o alinhamento entre os objetivos de nível transversal na organização e os objetivos de nível mais individual e personalizados ao colaborador, de forma resultar numa forma de avalia-

ção justa e orgânica. A Society for Human Resource Management (2014) acrescenta que os objetivos avaliativos devem ser alcançáveis e mensuráveis, sendo definidos como um todo, para posteriormente serem divididos pelas diferentes equipas da organização e por conseguinte, a nível individual.

Câmara (2015) defende objetivos claros e bem definidos, reunindo um conjunto de requisitos, de forma a contribuírem para um desempenho de alto nível. Relembrando a literatura atrás referida, os objetivos **SMART** contribuem para esse sucesso, sendo que estes requisitos foram tidos em conta pelas chefias e colaboradores na sua definição, sendo passíveis de medir, específicos, negociados entre as partes, realistas e relevantes para o colaborador, assim como definidos em termos temporais, indicando com clareza ao avaliado quando devem ser alcançados.

No novo sistema de avaliação de desempenho, os **objetivos globais**, são assim objetivos corporativos, transversais a toda a organização, sendo metas de nível macro, que só serão atingidas com o esforço e cooperação de todos os colaboradores da empresa. Foram definidos pelo CEO e pelos Chiefs, tendo em vista os mercados onde a organização atua. Os **objetivos de equipa**, são objetivos específicos a cada equipa, tendo em conta a sua forma de trabalho e a especificidade das tarefas que executam, focados na equipa e nas metas que têm enquanto grupo. São objetivos iguais para todos os colaboradores da equipa, incluindo as próprias chefias dessas equipas. Por sua vez, os **objetivos individuais** são de nível micro, individualizados a cada colaborador e diferenciados entre cada membro da equipa. São objetivos focados no indivíduo, nas tarefas concretas que executa, tendo em conta o seu perfil e as suas aptidões técnicas na equipa e na empresa. São objetivos pensados entre as chefias e os colaboradores que os detêm, articulados entre as partes e, apesar da chefia ter a palavra final nessa definição, o colaborador tem liberdade para propor à chefia os seus objetivos, fazendo parte integrante nessa definição, comprometendo-se com a chefia no seu alcance. Na tabela 16 sintetiza-se os princípios de cada grupo de objetivos:

Tabela 16: Definição dos objetivos

Definição dos objetivos		
<i>Objetivos Globais</i>	<i>Objetivos de Equipa</i>	<i>Objetivos Individuais</i>
- Objetivos comuns a todos os colaboradores da empresa, independentemente do cargo de gestão ou lideran-	- Objetivos específicos a cada equipa, tendo em conta as suas tarefas e as suas especificidades e iguais para	- Objetivos específicos a cada colaborador e individuais a cada um.

ça.	todos os membros da equipa.	
-----	-----------------------------	--

Ficou definido que a nota final dos colaboradores seria a súmula das ponderações dos objetivos globais, de equipas e individuais, sendo que essa ponderação mudaria mediante o cargo ocupado pelo colaborador. Assim, a Tabela 17 apresenta a ponderação por categorias hierárquicas:

Tabela 17: Ponderação dos objetivos

<i>Categoria</i>	<i>Ponderações%</i>	
Chief	Objetivos Globais	50%
	Objetivos de Equipas	30%
	Objetivos Individuais	20%
Head	Objetivos Globais	30%
	Objetivos de Equipas	50%
	Objetivos Individuais	20%
Contributor	Objetivos Globais	20%
	Objetivos de Equipas	40%
	Objetivos Individuais	40%

As ponderações foram definidas de forma diferenciada entre Chiefs, Heads e Contributors, dada a influência de cada grupo na tomada de decisão da empresa, sendo que foi a forma encontrada de estimular as chefias ao alinhamento na tomada de decisão e não colocar demasiada tónica nos Contributors, pelo seu poder de decisão ser reduzido, mas valorizados no seu desempenho individual e nas equipas.

Sendo que os **Chiefs** têm poder de decisão na empresa e máxima responsabilidade, os objetivos globais são os mais valorizados na sua avaliação de desempenho, seguindo-se os objetivos de equipa e só depois os individuais.

No caso dos **Heads**, tendo uma ou mais equipas sob sua alçada, os objetivos das equipas que lideram têm mais impacto na sua avaliação, do que os individuais que ocupam menor ponderação. Assim, pretende-se uma atuação mais vigorosa e permanente de monitorização das equipas e dos seus colaboradores.

Por fim, os **Contributors**, não tendo poder de decisão, têm-no ao nível do seu de-

sempenho na equipa, da mesma forma que individualmente, sendo esses dois grupos de objetivos ponderados da mesma forma cada um. Sendo que os objetivos globais são ao nível da tomada de decisão e não tendo os Contribuintes direta influência nessa tomada de decisão, são o grupo de objetivos com menor peso na sua avaliação de desempenho.

Uma implementação nova neste novo sistema de avaliação, em relação ao anterior, é que o mesmo terá três campos de texto, onde no primeiro campo os colaboradores além da avaliação dos seus objetivos, podem fazer uma descrição mais detalhada da sua performance, referindo aspetos não consagrados nos objetivos definidos pela chefia para o ciclo avaliativo. O segundo campo, será de avaliação à empresa, onde os colaboradores referem aspetos que consideram de valorizar e de melhoria para o funcionamento da organização. O último e terceiro campo, permite aos colaboradores avaliarem o seu Team Leader, fazer apreciações sobre a sua liderança, aspetos passíveis de melhoria e mesmo aspetos que possam salientar como positivos da sua chefia.

A avaliação à chefia é uma vantagem deste novo processo avaliativo, porque para além de dar a possibilidade ao colaborador de avaliar a pessoa que o acompanha, orienta e define o seu trabalho, permite igualmente dar feedback à chefia sobre o seu comportamento, ação e liderança, valorizando os aspetos mais importantes, assim como *inputs* importantes de melhoria à chefia, auxiliando-a na missão de liderar e tornar-se mais competente e ajustado às necessidades dos seus colaboradores. Importa ainda salientar que, no caso de haver um alinhamento dos colaboradores aos avaliarem as suas chefias negativamente (tendo comentários negativos sobre a sua liderança e gestão da equipa) e se convenientemente fundamentada, a gestão da empresa terá isso em conta para reavaliar a liderança dessa chefia e verificar aspetos a melhorar e a mudar.

São campos de escrita livre, sem limitação de caracteres, onde cada um poderá justificar, apontar aspetos de melhoria e mesmo aspetos que valoriza na empresa, na sua chefia, como sobre o próprio.

A escala de avaliação foi igualmente alterada, passando dos seis pontos atrás descritos, para cinco níveis de avaliação, tal como foi referido ao longo das entrevistas e reuniões realizadas para a definição do sistema de avaliação de desempenho. Segue-se a descrição da nova escala avaliativa:

Tabela 18: Nova escala de avaliação de desempenho (novo modelo de avaliação)

Nível 1	Nível 2	Nível 3	Nível 4	Nível 5
Avaliação Crítica	Insuficiente	Suficiente	Bom	Muito Bom
<ul style="list-style-type: none"> - Elencado ao despedimento (se persistentes); - Entender se há fraca integração ou as competências não estão dirigidas à equipa; - Pontos fracos sobrepõem-se aos fortes; - Capacidade de trabalho reduzida; - Aspetos positivos pouco relevantes para o desempenho global; - Impacto residual das ações realizadas em termos de produtividade. 	<ul style="list-style-type: none"> - Pontos fortes e pontos fracos equilibram-se, embora que de forma pouco sistemática; - Ações de aperfeiçoamento pouco consistentes. 	<ul style="list-style-type: none"> - Média na escala; - Pontos fortes decorrentes de um trabalho contínuo e eficaz; - Empenho e produtividade positivos que decorrem de iniciativas individuais; - Impacto considerável na melhoria de desempenho da equipa. 	<ul style="list-style-type: none"> - Predominam os pontos fortes que se revelam consistentes ao longo do tempo; - Mobiliza-se para atingir os aspetos menos positivos da sua performance; - Impacto forte no desempenho da equipa e individualmente. 	<ul style="list-style-type: none"> - Elencado à subida direta de patamar (se persistente); - Produtividade acima da média; - Capacidade de liderança/tecnicidade.

Outro aspeto definido foi que após a avaliação dos objetivos pelas chefias (se foram ou não atingidos pelos colaboradores que avaliam) e a autoavaliação dos colaboradores, será feita uma reunião avaliação/*feedback* em que os colaboradores têm conhecimento da avaliação feita pelas chefias e as chefias de como se autoavaliaram os seus colaboradores. Além disso, as chefias terão conhecimento da avaliação que os seus colaboradores fizeram sobre eles. Será uma reunião orientada pelo colaborador responsável pelas avaliações de desempenho do Departamento de Marketing & People Management da organização. No portal das avaliações, os colaboradores verão com as suas chefias a sua autoavaliação, a avaliação que a chefia fez da equipa e do seus objetivos individuais, assim como a chefia verá os comentários deixados nos três campos de texto, incluindo a avaliação que o colaborador fez sobre si e debatem os aspetos que considerem pertinentes de forma a ficarem esclarecidos e sem dúvidas da avaliação feita, de parte a parte.

Cabe ao colaborador de Marketing & People Management garantir que nenhuma das partes sai da reunião com questões por esclarecer, assim como fazer a gestão emocional dos colaboradores envolvidos na reunião, contribuintes e chefias.

Esta reunião encerra assim o ciclo avaliativo e dá início ao próximo, do semestre que se segue. Dessa forma, os colaboradores e as chefias terão uma nova reunião individual

onde definem os novos objetivos a avaliar no ciclo avaliativo subsequente.

As compensações para o colaborador, resultado das avaliações feitas, dependerão da sua performance, sendo que ficou estabelecido que uma avaliação meritória de compensação, o colaborador poderá ser sujeito a um aumento salarial variável a definir pelas chefias e o CEO. As decisões resultantes do *output* da avaliação de desempenho, serão consideradas e ponderadas pelas chefias fora do ciclo de avaliação de desempenho, para evitar a ligação imediata entre os dois processos (de avaliação e de compensação). A fase definida compreende assim, o final do ano civil, antes das avaliações do ciclo avaliativo seguinte.

Após todas estas definições, procederam-se a novas reuniões com os colaboradores, por equipas, com as respetivas chefias, o CEO e os Chiefs, de forma a ser-lhes explicado o novo sistema de avaliação, tendo em conta as sugestões de todos e ajustado à cultura organizacional.

As reuniões foram feitas de forma a dar conhecimento e a esclarecer possíveis dúvidas. Um manual de apoio à avaliação de desempenho foi igualmente desenvolvido de forma a auxiliar a comunidade organizacional de forma a orientá-los num sistema avaliativo totalmente novo. O manual foca aspetos como: a missão, os princípios gerais, as dimensões avaliadas, os intervenientes no processo, os perfis avaliados (Chiefs, Heads e Contributors), as ponderações, a autoavaliação, a avaliação à chefia, a escala de avaliação, a reunião de feedback, entre outros, que por pedido da gestão, não podem ser disponibilizados nesta investigação.

De referir que o manual foi desenvolvido com apoio da literatura existente, com recurso a autores citados nesta investigação e que auxiliaram na validação dos conceitos e informações disponibilizadas.

9. Feedback do novo sistema de avaliação de desempenho

Armstrong (2003) refere que a gestão dos colaboradores de uma organização pode tornar-se mais eficaz quando tem um sistema de avaliação de desempenho válido e preciso, sendo muito poucas as que efetivamente o têm, o que condiciona desde início o sucesso da organização e dos seus colaboradores.

Boachie-Mensah e Seidu (2012) referem que as perceções dos colaboradores sobre as metas, os resultados e o uso dos resultados da avaliação de desempenho seriam benéficos, dependendo de vários fatores. Os autores referem, por exemplo, que é mais provável que os colaboradores sejam recetivos e apoiem um determinado sistema de avaliação de desempenho se lhes for devidamente demonstrado o processo como uma fonte útil de *feedback* que ajuda a melhorar seu desempenho. É provável assim que acreditem nesse sistema avaliativo e contribuam de forma significativa, se o perceberem como uma oportunidade de promoção e como uma oportunidade o desenvolvimento pessoal, uma oportunidade demonstrarem as suas capacidades e de contribuírem de forma efetiva para o sucesso da organização.

A organização com vista a enquadrar este perfil e a desenvolver um sistema de avaliação que perfilasse o que a literatura defende e assente nos pilares defendidos pelos autores incluídos nesta investigação, desenvolveu um sistema de avaliação de acordo acima de tudo com as necessidades sentidas pelos seus colaboradores, nos seus requisitos demonstrados nas diversas reuniões realizadas e de acordo com os valores e a estratégia competitiva da organização.

O novo sistema de avaliação foi apresentado à comunidade organizacional após a validação final da gestão, recebendo um feedback positivo, de confiança e de certeza que será mais válido, mais fiável e mais adequado que o sistema anterior existente.

De forma geral, os colaboradores referiram que por se sentirem envolvidos nos processos de definição e na construção do novo sistema de avaliação, por terem foco nos objetivos da organização, das suas equipas e os seus individuais e por saberem com clareza as repercussões da sua avaliação de desempenho, confiam neste sistema avaliativo e de certa forma dão resposta à literatura aqui exposta que enfatiza a envolvência dos colaboradores, a clareza dos objetivos definidos e as métricas dos objetivos.

Um dos aspetos igualmente referidos e que foi de ressalva dos colaboradores para o próximo ciclo avaliativo, foi o tempo para a definição dos objetivos, referindo que no pró-

ximo semestre será importante haver mais tempo e mais reuniões com as chefias para essa definição e alinhamento, assim como as dependências que têm de outras equipas e de fatores externos à empresa e que condicionam os objetivos traçados, assim como o seu alcance.

São aspetos que devem ser melhorados no próximo semestre em avaliação, assim como a definição dos objetivos mais ponderados quando existem dependências externas e que podem alterar e mesmo prejudicar os objetivos definidos.

Por não ter sido possível obter um feedback factual da avaliação de desempenho implementada, pelo facto de esta investigação ter terminado poucas semanas antes da primeira avaliação nos moldes definidos e aqui expostos, foi pedido aos colaboradores que encaminhassem à investigadora apreciações sobre o modelo desenhado, assim como às chefias as suas impressões e o que os seus colaboradores lhes fazem chegar.

Para além dessas impressões, a investigadora teve reuniões de articulação e de esclarecimento com todos os colaboradores da organização sobre o novo sistema avaliativo, obtendo desde logo impressões acerca do novo modelo avaliativo. Estas reuniões foram feitas com todas as equipas da empresa e respetivas chefias de forma a apresentar o modelo avaliativo final, o portal de avaliações onde as mesmas serão realizadas, bem como esclarecer dúvidas sobre os objetivos traçados no início do semestre, prestes a serem agora avaliados pelo novo modelo implementado.

Foi pedido feedback aos colaboradores sobre os os aspetos mais falados nas reuniões iniciais e que gostariam de ver melhorados neste novo sistema, desde logo, a escala avaliativa, avaliação por objetivos (globais/corporativos, por equipas e individuais), repercussões da avaliação na organização, alinhamento entre as chefias na avaliação, progressão de carreira e recompensas.

No que diz respeito ao primeiro ponto, a **escala avaliativa**, foi definida pelo *input* dado pelos colaboradores de que a anterior escala era demasiado extensa e pouco clara na sua definição. Tendo isso em conta, definiu-se a escala como se apresenta no ponto 7 desta investigação, mais curta e mais objetiva no que se pretende de cada valor. Um dos Contribuintes que fez chegar as suas impressões, referiu que “...a nova escala avaliativa parece-me mais ajustada, por ser mais curta e com uma definição clara do que é esperado de cada um de nós...”. Um Head fez chegar igualmente a sua opinião, referindo que “...ao contrário da anterior, temos algo concreto, que nos conduz no momento de avaliar e em que sabemos o que cada ponto corresponde objetivamente, condicionando interpretações desajustadas...”. Um Contribuinte referiu também que “...espera-se agora que cada chefia esteja alinhada e avalie de forma justa e focada e não como era até aqui

*que se interpretava cada ponto como se queria. Precisamos que seja mesmo assim e não se siga o caminho das outras avaliações...”. Estas impressões revelam confiança nas respostas dadas, no entanto, fica a pairar a sombra da escala anterior, em que os colaboradores apesar de mostrarem confiança, manifestam receio em que o *mindset* anterior se verifique.*

No que diz respeito a ser uma **avaliação por objetivos** (globais/corporativos, por equipas e individuais), os mesmos foram traçados com os colaboradores um mês e meio após o arranque do semestre, sendo que a crítica mais mencionada do feedback recebido prende-se com o pouco tempo que todos tiveram nessa definição, desde chefias a colaboradores. Apesar de se ter verificado o envolvimento de todos na sua definição, e tal como referido por um Chief “...*compreende-se que dada a urgência desta definição o tempo tenha sido escasso, no entanto, no próximo semestre, devemos ter mais tempo para se estruturarem os objetivos convenientemente, de forma a que sejam representativos do trabalho esperado para esses meses*”.

Tal como o exposto no ponto sobre a gestão por objetivos, Rego (2018) refere que essa gestão deve ser implementada com propósitos claros e bem definidos, com as condições certas, para que possam fazer uso das suas capacidades em proveito da organização. Assim sendo, o facto de estarem limitados no tempo e de traçarem objetivos pela primeira vez na organização, criou algum receio, especialmente nas chefias, de que ou fossem demasiado ambiciosos ou o oposto. Não se verificaram, no entanto, situações de ajuste de objetivos, tendo sido dada essa possibilidade aos colaboradores, situação que demonstra que apesar de limitados no tempo, traçaram objetivos passíveis de serem agora avaliados.

Quanto às **repercussões da avaliação/progressão de carreira**, como já referido, medidas foram ao longo do semestre implementadas na organização e que vincaram ainda mais a credibilidade deste novo sistema de avaliação, sendo que os colaboradores viram medidas serem implementadas e definidas de forma a dar resposta às suas questões sobre, por exemplo, a progressão de carreira.

A meio do semestre, todas as chefias reuniram com os seus colaboradores individualmente para fazerem um ponto de situação de cada um na empresa, referindo as questões salariais, os patamares em que cada colaborador se encontra no plano de carreira (também ele entretanto definido e apresentado pela investigadora). Esta articulação nunca antes tinha sido feita com este grau de detalhe, o que valorizou não só a organização, assim como a perceção dos colaboradores com o compromisso da gestão para com eles. Uma das colaboradoras que mais se manifestou neste aspeto foi questionada sobre a perceção que tinha neste momento acerca da sua progressão, sendo que referiu que “...*embora possa ser uma*

progressão lenta ou mais lenta do que eu gostaria, pelo menos sei em que patamar estou, para onde posso ir e o que preciso para atingir o próximo nível.”

Outro aspeto muito focado nas reuniões ao longo desta investigação, foi o facto de se verificar algum **desalinhamento entre as chefias na forma de avaliar**. Assim, a equipa responsável pela implementação do novo modelo avaliativo fez formação fora da empresa sobre avaliação de desempenho e a gestão por objetivos e replicou-a internamente, aos colaboradores e chefias, de forma a que se verificasse uma uniformidade na forma de perceber a gestão por objetivos.

Quanto às **recompensas**, Rego (2018) refere que um dos aspetos a ter em conta aquando da gestão por objetivos é a definição das recompensas e aos incentivos poderem ter o efeito contrário, desvirtuando o foco nos objetivos. Assim o autor defende incentivos aos colaboradores que efetivamente os mereçam. Ainda segundo o autor, a gestão por objetivos deverá implicar um sistema de incentivos, de forma a recompensar quem os atingir de forma exemplar. Pela gestão ter em conta a importância das recompensas para os seus colaboradores, optou por fazê-lo numa fase posterior à avaliação de desempenho, não retirando o foco dos colaboradores no alcance das suas metas avaliativas, sem perder de vista a promoção do esforço e do mérito.

Numa das reuniões de formação sobre a avaliação de desempenho e a gestão por objetivos, foi referido por uma das chefias de topo em jeito de feedback, que se revê nesta avaliação, no entanto, por estar numa fase embrionária, melhoramentos deverão ser feitos e implementados a curto prazo, de forma a tornar a gestão de desempenho mais completa. Assim, focou a gestão por objetivos e competências, referindo que vê vantagens nessa possibilidade.

Efetivamente é um acréscimo significativo na avaliação de desempenho da organização, não avançando ainda para este procedimento nesta fase por ser necessário e com o devido tempo, fazer a categorização dos cargos da organização, assim como detalhar as competências para cada cargo e função, tarefa difícil de alcançar neste primeiro semestre avaliativo, com o rigor que se pretende.

10. Discussão e conclusões

Com esta investigação pretendeu-se construir um sistema de avaliação de desempenho numa empresa de desenvolvimento de software. Numa fase inicial, foi necessário à investigadora compreender e analisar a gestão de desempenho e a avaliação de desempenho, assim como outros conceitos associados.

Pensou-me em modificar o sistema de avaliação em vigor, no entanto e dado o feedback das entrevistas iniciais à gestão e aos colaboradores, assim como outras reuniões que se seguiram, rapidamente se percebeu que do anterior nada poderia restar, pelo facto de em nada representar a organização, a sua visão estratégica e as expectativas dos colaboradores que foram unânimes na medida em que não confiavam e não se reviam num sistema avaliativo desajustado e ultrapassado.

Pelas reuniões iniciais era perceptível que os colaboradores não se reviam no sistema de avaliação anterior, o sistema de avaliação pelo qual eram avaliados não configurava o trabalho que desenvolviam nem contribuía para melhorar o seu conhecimento e a sua progressão na empresa. Eram avaliados todos pelos mesmos pontos, comuns a todos, sem ter em linha de conta o grau de responsabilidade na empresa, as tarefas realizadas, menos ainda a individualidade e uma avaliação personalizada a cada um.

Tal como já referido nesta investigação, a gestão do desempenho deve ser vista como um processo de reconhecimento contínuo, de intervenção e desenvolvimento dos indivíduos e das equipas, alinhando esses objetivos com a organização e a sua estratégia. (Aguinis, 2006).

Também Cunha *et al* (2010) referem que na avaliação de desempenho existe o risco elevado de os colaboradores entenderem o processo como um instrumento de diferenciação e discriminação, podendo ser uma fonte de resistência e conflitos na organização, daí a organização ter optado por ouvir todos os colaboradores e envolvê-los no processo de definição e decisão.

Definiu-se assim numa primeira fase uma avaliação por objetivos, um sistema avaliativo focado e representativo, mas não fechado à evolução e à melhoria que se pretende contínua e consistente.

O facto de se optar pela avaliação por objetivos, tal como Rego refere (2018), leva a que se promova o desempenho individual e coletivo, sem perder de vista os objetivos organizacionais, respeitando os princípios da justiça, ética, dignidade e equidade, que impele o

indivíduo a trabalhar mais e melhor, com o fito de as desenvolver e motivar. Foi este o feedback recebido pelos colaboradores aquando da apresentação no novo sistema de avaliação, que perfila melhor a realidade de trabalho da organização, das suas equipas e dos seus colaboradores, em termos individuais.

Outro aspeto que suscitava muitas críticas na organização era a escala avaliativa e as notas dadas aos colaboradores de forma desalinhada, isto é, cada chefia avaliava de forma diferente e o que para uns já era uma nota superior no meio da escala (3 ou 4 valores), para outros seria a nota máxima, os 6 valores. Esta situação levava os colaboradores a sentirem-se injustiçados pelo sistema de avaliação desajustado, uma escala pouco clara e as próprias chefias desalinhasadas entre si. Além de tudo isso, essa situação criava entre os colaboradores e as chefias alguma instabilidade e descrença na forma de avaliar e valorizar o seu trabalho.

A nova escala avaliativa além de ser mais curta, foi apresentada aos colaboradores e chefias com uma definição clara para cada um dos pontos que a compõem, assim como foi dado ênfase à importância de as chefias estarem alinhadas com a escala e com a forma como avaliam e fazem uso da mesma, para não dar continuidade ao sentimento de injustiça que havia no sistema de avaliação de desempenho anterior, em que muitas vezes foi referido nas entrevistas e reuniões que cada chefia avaliava como queria.

Assim, o processo avaliativo como o que foi desenvolvido procura dar resposta às debilidades do anterior, ultrapassar os problemas anteriores, na medida em que teve como objetivo fazer uma análise rigorosa ao anterior sistema e criar um modelo de avaliação que se ajuste a cada colaborador e assim equitativo para todos. Procura igualmente avaliar os colaboradores através dos objetivos necessários a cada equipa e a cada um individualmente.

Este tipo de gestão proporciona à organização a criação de um ambiente motivador e participativo em que os colaboradores e as próprias chefias sentem um maior comprometimento para o alcance dos objetivos previamente definidos por e com a envolvimento de todos.

Como revisto por Câmara (2015) um instrumento que pretende tornar mais claro o papel de cada um na avaliação, leva a que ambas as partes saibam com precisão o que será avaliado, deixando de existir a subjetividade, que neste caso em particular era até então sentida. Dado que a empresa espera maior foco de todos e o mesmo os colaboradores das suas chefias, os objetivos como foram definidos (do global para o particular), permitem a diminuição do risco de subjetividade e enviesamento do que é avaliado.

Dos resultados obtidos concluiu-se que os colaboradores pretendiam um maior ali-

nhamento na estrutura organizacional quanto à forma como encaram a avaliação de desempenho e em que moldes a fazem, situação que gerava desinteresse e acomodação em vez de compromisso com o trabalho desenvolvido, pelo que se sugere uma análise mais cuidada desta situação para que neste novo instrumento avaliativo tal não se volte a verificar.

Um outro fator muito focado pelos colaboradores e mesmo pelas chefias era o facto de a gestão de carreiras não estar bem estruturada, assim como a gestão de recompensas. Tal como o exposto por Câmara (2015) no ponto **2.1**, para o sucesso nessa gestão do desempenho, importa criar um clima organizacional que potencie os colaboradores, com ideais como a abertura e partilha de informação por parte da gestão, envolvimento dos colaboradores na definição das suas metas organizacionais, que levem a que se estabeleça um sistema de recompensas que valorize o esforço e a dedicação de todos. Este instrumento pretende assim a criação de mecanismos ao dispor quer de quem avalia, quer de quem é avaliado, para fundamentar a sua progressão na empresa, dando certezas às partes que têm ferramentas ao dispor para o concretizarem com dados que permitam essa validação efetiva.

Este estudo fornece assim à organização no seu todo uma visão detalhada do que se pretende deste novo sistema de avaliação e a ele outros aspetos associados (como a formação, a progressão de carreira, entre outros). Foi baseado em informações recolhidas junto de cada um, acreditando-se que possa trazer melhorias substanciais na forma de gerir os recursos humanos da organização, motivar mais os seus colaboradores, além de fornecer à gestão ferramentas de análise para uma gestão mais eficaz dos seus recursos e da própria empresa.

Fica em aberto uma avaliação também por competências, que tal como exposto no ponto **3.3** e tendo em conta o que Draganidis (2006) afirma, por se reportarem a conhecimentos, características, habilidades, mentalidades, padrões de pensamento, que usadas em isoladamente ou em combinações, resultam no desempenho bem-sucedido do indivíduo. Assim, a organização e a sua gestão em particular fica de aviso sobre esta possibilidade e sobre a importância de fazerem uso igualmente de uma gestão do desempenho igualmente por competências. A gestão mostrou-se aberta e disponível quanto a esta possibilidade, no entanto, pelas mudanças profundas existentes no sistema de avaliação, pretende que seja aplicado numa fase posterior, em que este modelo se encontre estável e passível de melhorias.

Além do exposto, por ser uma empresa jovem e com muitos procedimentos inter-

nos a serem no imediato a definir ou em fase de construção, optou-se por uma avaliação por objetivos, com vista a implementar no futuro assente na avaliação por competências, juntamente com a gestão por objetivos já implementada.

Pelo feedback dos colaboradores, o instrumento de avaliação de desempenho criado será justo para todos, visto ser personalizado, incluindo objetivos específicos a cada um, criados em função de cada colaborador singularmente, valorizando os seus colaboradores com o objetivo de criar um bom ambiente organizacional e acima de tudo, a crença num sistema válido, fiável, que contribui para a evolução de cada um e da própria organização.

Pretende tornar mais claro o papel de cada um na avaliação, por ambas as partes saberem o que será avaliado, como será avaliado, deixando de parte a subjetividade tão criticada nas reuniões aos colaboradores.

Nas reuniões iniciais de compreensão do sistema antigo, denotava-se a descrença da comunidade organizacional num sistema avaliativo “inválido”, pouco fiável e que nada representava aos seus colaboradores, além do valor que davam à reunião final de feedback.

Neste novo sistema avaliativo, todos foram envolvidos, todos os colaboradores foram ouvidos e o sistema de avaliação de desempenho resulta do contributo de cada um, criando assim ligação e compromisso com todos os envolvidos, precisamente pela envolvimento que se criou na sua construção e onde cada um deu o seu cunho.

Foi um processo complexo, moroso, de múltiplas reuniões com as equipas e de constante articulação com a comunidade organizacional, no entanto, o esforço sai recompensado pelo comprometimento notado por todos os envolvidos e pelo sentido de missão cumprida não só por quem foi timoneiro neste processo, mas porque existe a confiança de que um novo sistema de avaliação foi criado, com a envolvimento de todos e que finalmente representa a organização e os seus colaboradores.

No entanto, sendo um processo recentemente implementado e ainda sujeito a melhorias, é importante questionar constantemente o novo sistema avaliativo de forma a chegar a um ponto tal de estabilidade que as alterações se tornem pontuais.

Além disso, é importante questionar se o trabalho aqui desenvolvido poderá ou não ser replicado noutras instituições com igual *core business*? Poderá seguir-se o mesmo modelo avaliativo, numa organização com dimensão e realidade distintas? Será que outras instituições têm os mesmos problemas a este nível que a organização nesta investigação em estudo?

Estas questões e outras podem constituir como ponto de partida para outras inves-

tigações futuras nesta área de atividade, sendo que esta investigação poderá permitir comparar as práticas de gestão do desempenho em realidades diferentes.

11. Limitações verificadas e investigações futuras

Algumas limitações poderão certamente ser apontadas a esta investigação, que poderão ser pontos de melhoria para investigações futuras.

A presença da investigadora durante o estágio (que teve a duração de seis meses) e após o término do mesmo já como colaboradora, pode ter causado constrangimentos iniciais pela tarefa que tinha em mãos, desafio lançado pelo orientador do estágio, que acompanhou, supervisionou e auxiliou todo o processo de investigação, assim como permitiu a liberdade total por parte da investigadora em aplicar os conhecimentos apreendidos na teoria, auxiliando-a e monitorizando as suas tarefas de forma efetiva e participada.

A falta de conhecimento sobre o tema em investigação, numa fase inicial, criou alguns constrangimentos à investigadora pela insegurança que essa falta de conhecimento compreende, no entanto, houve compromisso e investigação por parte da mesma de forma a colmatar essa lacuna e de forma a fazer o melhor trabalho possível, atendendo ao que era defendido pela literatura.

Outra limitação assenta no próprio desconhecimento por parte dos colaboradores sobre a gestão do desempenho e num sistema de avaliação que considerassem exemplar. No entanto, o facto de se mostrarem sempre interventivos e claros sobre os aspetos que não gostariam de ver contemplados, facilitaram a definição de um novo sistema de avaliação.

Todas as investigações são passíveis de melhoria e esta não será nem deverá ser exceção, deixando, no entanto, o seu contributo para o auxílio de investigações futuras.

12. Bibliografia

Almeida, H. (2014). *Manual de gestão de recursos humanos – da teoria à prática*. Sílabos & Desafios.

Aguinis, H. (2009). An expanded view of performance management. In J. W. Smither & M. London (Eds.), *Performance management: Putting research into practice*. San Francisco, CA: Jossey-Bass/Wiley. (p.1-44).

Armstrong, M. (2003). *A handbook of human resource management practice*. London: Kogan Page.

Asmuß, B. (2008). *Performance Appraisal Interviews. Preference Organization in Assessment Sequences*. Journal of Business Communication, Volume 45, Number 4. (p.408-429).

Bardin, L. (2016). *Análise de Conteúdo*. 4ª Edição. Edições 70, Lda.

Boachie-Mensah, Francis O., Seidu, Peter Awini (2012). *Employees' Perception of Performance Appraisal System: A Case Study*. International Journal of Business and Management, Volume 7, Number 2. (p.73-88).

Caetano, A. (1991). *Avaliação de Desempenho: metáforas, conceitos e práticas*. Lisboa: Editora RH.

Caetano, A. (2008). *Avaliação de Desempenho. O essencial que avaliadores e avaliados precisam de saber*. 2ª Edição. Livros Horizonte.

Camara, Pedro B. (2015). *Manual de gestão e avaliação de desempenho*. 2ª Edição. Editora RH. Lisboa.

Camara, Pedro B., Guerra, P. B., Rodrigues, J. V. (1999). *Novo Humanator. Recursos Humanos e Sucesso Empresarial*. 1ª Edição. Editora Dom Quixote. Lisboa.

Chiavenato, I. (2004). *Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. 2. edc. Rio de Janeiro: Elsevier.

Chiavenato, I. (2005) *Gestão de pessoas*. 2. edc. Rio de Janeiro: Elsevier.

Cappelli, P., Tavis, A. (2016). *The Performance Management Revolution. Assessing Performance*. Harvard Business Review. (p.58-67).

Cascão, F. (2014). *Gestão de competências, do conhecimento de do talento – O estado da arte da teoria e as melhores práticas na gestão das pessoas*. Edições Sílabo.

Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R. C., Cabral-Cardoso, C., Gomes, J. F. S. (2010). *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano*. 2ª Edição. Edições Sílabo, Lisboa.

Cunha, M. P., Rego, A. & Cabral-Cardoso, C., (2018). *Manual de teoria das organizações e da gestão*. Lisboa: Sílabo.

Denzin, Norman K. (2006). *O planeamento da pesquisa qualitativa. Teorias e abordagens*. 2.^a Edição. Artmed. Porto Alegre.

Draganidis, F., Mentzas, G. (2006). *Competency based management: a review of systems and approaches*. Information Management & Computer Security, Vol. 14, Nº 1. (p. 51-64).

Gruman, J. A., Saks, A. M. (2011). *Performance management and employee engagement*. Human Resource Management Review. Number 21. (p.123–136).

Fleury, M. T. L., Fleury, A. (2001). *Construindo o Conceito de Competência*. RAC, Edição Especial. (p.183-196).

Kuvaas, B. (2006). *Performance appraisal satisfaction and employee outcomes: mediating and moderating roles of work motivation*. Journal Human Resource Management. (p.504–522).

Kaplan, R. S.; Norton, D. P. (1997) *A estratégia em ação: Balanced Scorecard*. 9ª Edição. Rio de Janeiro: Campus.

Jackson, P. M. (2011). *Governance by numbers: what have we learned over the past 30 years?* Public Money and Management. Number 31. (p.13-26).

Johnson, J. (2015). *Qualitative sales research: an exposition of grounded theory*. Journal of Personal Selling and Sales Management, Vol. 35, N°3. (p. 262–273).

Lawler III, E., Benson J., McDermott, M. (2012). *What Makes Performance Appraisals Effective?* Sage Publications. (p.191-200).

Locke, E. A., Latham, G. P. (2002). *Building a Practically Useful Theory of Goal Setting and Task Motivation*. American Psychologist, p. 705-717.

Nickols, F. (2007). *Performance appraisal weighed and found wanting in the balance*. The Journal for Quality and Participation, Vol.30, N°1, p. 13-16.

Patton, M. Q. (2015). *Qualitative Research and Evaluation Methods. Integrating Theory and Practice*. 4ª Edição. SAGE Publications.

Pontes, Benedito R. (1996). *Avaliação de Desempenho: nova abordagem*. São Paulo. Editora LTR.

Rego, A., et. al. (2018). *Gestão por objetivos. Guias para reflexão e ação*. 1ª Edição. Edições Sílabo.

Roth, W. S. (2009). *Is management by objectives obsolete?*. Global Business and Organizational Excellence, 28(4). (p.36-43).

Schmidt, P., Santos, J., Martins, M. (2006). *A avaliação de empresas – foco na análise do desempenho para o usuário interno. Teoria e Prática*. Editora Atlas.

Seijts, G., Latham, G. (2005). *Learning versus performance goals: When should each be used?* Academy of Management Executive, Vol. 19, No. 1. (p.124-131).

Shaw, k. (2004). *Changing the goal-setting process at Microsoft.* Academy of Management Executive, Vol. 18, No. 4. (p.139-142).

SHRM (2014). *Performance management: how is management by objectives different from the widely used graphic rating scale?*. Society for Human Resouces Management (<http://www.shrm.org/resourcesandtools/tools-and-samples/hr-qa/pages/managementbyobjectives.aspx>)

Thorpe, R., Holloway, J. (2008). *Performance Management, Multidisciplinary Perspectives.* Palgrave Macmillan. New York.

Toffler, A. (1990). *Powershift.* New York: Bantam.

Anexos

Anexo I – Guião da entrevista dirigida ao CEO

GUIÃO DE ENTREVISTA SEMI-ESTRUTURADA AO CEO

I. PROTOCOLO DA ENTREVISTA

Apresentação do objeto de estudo e do enquadramento do trabalho

Esta entrevista decorre da realização de uma investigação académica subordinada ao tema “*Implementação do sistema de avaliação de desempenho numa empresa de desenvolvimento de software*”, no âmbito do Mestrado em Economia e Gestão de Recursos Humanos.

Pedido de autorização para recolha de dados a fim de serem usados na investigação

Será solicitada a permissão para utilização das informações veiculadas verbalmente como suporte à elaboração do trabalho e para se proceder à gravação da entrevista.

Compromisso confidencialidade e *feedback* relativo aos resultados do estudo

A investigadora compromete-se a dar *feedback* relativo aos resultados do estudo, assim como a manter o anonimato da empresa e dos intervenientes nesta investigação.

II. QUESTIONÁRIO

A. Questões gerais sobre o seio organizacional

- Como foi o início da empresa? (Memórias mais marcantes/momentos difíceis)
- Quando sentiu que o projeto estava a começar a arrancar?
- Qual o momento mais desafiante nestes anos existência da empresa?
E qual o que sentiu mais orgulho?
- Quais os seus verdadeiros desafios enquanto CEO?
- Qual a sua visão de futuro da empresa?
- Quais gostaria que fossem os valores ou princípios de atuação?
- Acha que a realidade existente na empresa é diferente? Porquê?

- Acha que a avaliação de desempenho pode ter um papel neste domínio? Como?

B. Questões sobre o sistema de avaliação

- Como funciona o sistema de avaliação atual? (Periodicidade/concretização)
- Quais os critérios de avaliação? São iguais para todos? O que varia e porquê?
- Quais as consequências da avaliação? (subida/descida de ordenado, despedida, valorização na equipa/organização, reconhecimento, etc.)
- Como sente esse impacto da avaliação no colaborador?
- Se todos na sua equipa são avaliados, acha que também deveria ser? Como?

C. Questões sobre melhorias no sistema avaliativo

- Quais os aspetos a melhorar?
- O atual sistema possui esses requisitos?
- O que será essencial manter?
- Que mudanças fariam sentido?
- Do atual sistema avaliativo, qual o feedback que tem dos colaboradores que avaliada, em específico, e dos restantes, em geral?
- Qual a sua opinião sobre a avaliação 360º? (Avaliação pelas diversas pessoas que contactam com o avaliado, anonimato, complexidade burocrática, paradoxo da remuneração, ...)
- Considera vantajoso a sua implementação, tendo em conta a cultura organizacional?

Anexo II – Guião da entrevista dirigida aos CHIEFS

GUIÃO DE ENTREVISTA SEMI-ESTRUTURADA AOS CHIEFS

I. PROTOCOLO DA ENTREVISTA

Apresentação do objeto de estudo e do enquadramento do trabalho

Esta entrevista decorre da realização de uma investigação académica subordinada ao tema “*Implementação do sistema de avaliação de desempenho numa empresa de desenvolvimento de software*”, no âmbito do Mestrado em Economia e Gestão de Recursos Humanos.

Pedido de autorização para recolha de dados a fim de serem usados na investigação

Será solicitada a permissão para utilização das informações veiculadas verbalmente como suporte à elaboração do trabalho e para se proceder à gravação da entrevista.

Compromisso confidencialidade e *feedback* relativo aos resultados do estudo

A investigadora compromete-se a dar *feedback* relativo aos resultados do estudo, assim como a manter o anonimato da empresa e dos intervenientes nesta investigação.

II. QUESTIONÁRIO

A. Questões gerais sobre o seio organizacional

- Sabe qual a missão e a visão da empresa? Acha que existem valores ou princípios de atuação da empresa? Quais são? Quais acha que deveriam ser?
- Qual a missão da equipa que lidera?
- Quais os seus verdadeiros desafios enquanto Chief?

B. Questões sobre o sistema de avaliação

- Conhece o modo como funciona o sistema de avaliação? (Periodicidade/concretização)
- O que contempla enquanto avaliador? Que critérios utiliza? Contempla o trabalho realizado diariamente? Quais os principais problemas que encontra?

- Quais as consequências da avaliação? (subida/descida de ordenado, despedida, valorização na equipa/organização, reconhecimento, etc.)
- Acha que o processo é justo? Porquê?
- Como sente esse impacto da avaliação no colaborador? E em si? Tem alguma utilidade ou valor?

C. Questões sobre melhorias no sistema avaliativo

- Quais os pontos fortes e os pontos fracos do atual sistema avaliativo?
- O que manter? Porquê?
- Que mudanças fariam sentido? Porquê?
- Do atual sistema avaliativo, qual o feedback que tem dos colaboradores que avalia, em específico, e dos restantes, em geral?
- Qual a sua opinião sobre a avaliação 360°?
- Considera vantajoso a sua implementação, tendo em conta a cultura organizacional? Porquê?

Anexo III – Guião da entrevista dirigida aos HEADS

GUIÃO DE ENTREVISTA SEMI-ESTRUTURADA AOS HEADS

I. PROTOCOLO DA ENTREVISTA

Apresentação do objeto de estudo e do enquadramento do trabalho

Esta entrevista decorre da realização de uma investigação académica subordinada ao tema “*Implementação do sistema de avaliação de desempenho numa empresa de desenvolvimento de software*”, no âmbito do Mestrado em Economia e Gestão de Recursos Humanos.

Pedido de autorização para recolha de dados a fim de serem usados na investigação

Será solicitada a permissão para utilização das informações veiculadas verbalmente como suporte à elaboração do trabalho e para se proceder à gravação da entrevista.

Compromisso confidencialidade e *feedback* relativo aos resultados do estudo

A investigadora compromete-se a dar *feedback* relativo aos resultados do estudo, assim como a manter o anonimato da empresa e dos intervenientes nesta investigação.

II. QUESTIONÁRIO

A. Questões sobre o sistema de avaliação

- Conhecem o modo como funciona o sistema de avaliação? Querem explicar?
- Quais são os critérios usados?
- Parece-vos que contempla bem aquilo que fazem diariamente e os desafios que enfrentam? (Exp: dimensões avaliadas). Como?
- Quais os pontos fortes/pontos fracos do atual sistema avaliativo? (Se considerarem). Acham que o processo é justo? Porquê?
- Como sentem o impacto da avaliação? As avaliações de que já foram alvo tiveram alguma utilidade ou valor para vós?
- Que melhorias introduziriam na avaliação? Porquê e como?

- Qual o feedback obtido dos colaboradores?

B. Questões sobre melhorias no sistema avaliativo

- Quais as consequências que considerariam adequadas resultarem e que gostaria ver consagradas na avaliação? Porquê? Como as implementariam?
- Qual a melhor altura do ano para fazerem AD? Porquê?
- Quantas vezes ao ano? Porquê?
- Consideram que deve ser definida uniformemente para todas as equipas ou específica a cada uma?
- Acham viável o método 360°?

Anexo IV – Guião da entrevista dirigida aos CONTRIBUTORS

GUIÃO DE ENTREVISTA SEMI-ESTRUTURADA AOS CONTRIBUTORS

I. PROTOCOLO DA ENTREVISTA

Apresentação do objeto de estudo e do enquadramento do trabalho

Esta entrevista decorre da realização de uma investigação académica subordinada ao tema “*Implementação do sistema de avaliação de desempenho numa empresa de desenvolvimento de software*”, no âmbito do Mestrado em Economia e Gestão de Recursos Humanos.

Pedido de autorização para recolha de dados a fim de serem usados na investigação

Será solicitada a permissão para utilização das informações veiculadas verbalmente como suporte à elaboração do trabalho e para se proceder à gravação da entrevista.

Compromisso confidencialidade e *feedback* relativo aos resultados do estudo

A investigadora compromete-se a dar *feedback* relativo aos resultados do estudo, assim como a manter o anonimato da empresa e dos intervenientes nesta investigação.

II. QUESTIONÁRIO

A. Questões sobre o sistema de avaliação

- Conhecem o modo como funciona o sistema de avaliação?
- Parece-vos suficiente e adequado? Isto é, contempla de modo válido o vosso trabalho e desafios diários? (Exp: dimensões avaliadas)
- Quais os pontos fortes/pontos fracos do atual sistema avaliativo? (Se considerarem) Acharam que o processo é justo? Porquê?
- Como sentem o impacto da avaliação? As avaliações de que já foram alvo tiveram alguma utilidade ou valor para vós?

B. Questões sobre melhorias no sistema avaliativo

- Quais as consequências que consideraria adequadas resultarem e que gostariam ver consagradas na avaliação? Porquê? Como as implementaria?

- Qual a melhor altura do ano para fazerem AD? Porquê?
- Quantas vezes ao ano? Porquê?
- Consideram que deve ser definida uniformemente para todas as equipas ou específica a cada uma?
- Acham viável o método 360°?